



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA

WILER FARIA MACHADO SILVA

BRASÍLIA
JUNHO/2008

WILER FARIA MACHADO SILVA

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL:
UMA ANÁLISE QUANTITATIVA**

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do
curso de Psicologia do
UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Prof. (a) orientador (a): Heila
Magali da Silva Veiga.

**Brasília/DF,
Junho de 2008.**



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão
examinadora composta por:

Heila Magali da Silva Veiga (Orientadora)

Janice Aparecida de Souza

Lacy de Oliveira Silva

A Menção Final obtida foi:

Brasília, 25 de Junho de 2008.

Ao Sol pela Luz,
À Lua pela Paz,
Minha Família,
Meu Amor...

RESUMO

O presente estudo abordou uma pesquisa de Clima Organizacional realizada junto à empresa pública EMATER-DF, mostrando os pontos que podem ser melhorados para que a empresa proporcione um melhor ambiente de trabalho aos seus funcionários, uma vez que a organização deseja desenvolver uma cultura empresarial adaptada às demandas do Terceiro Milênio. Este tipo de pesquisa vem sendo reiteradamente utilizada nas organizações com a finalidade de diagnosticar a percepção dos funcionários acerca das práticas da empresa, e, a partir disso, minimizar os conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, melhorando, assim, o ambiente de trabalho e, por conseguinte, o desempenho dos funcionários. Neste intuito, já que pesquisas de clima organizacional são importantes ferramentas provedoras de novas formas de gestão compatíveis às exigências do novo mercado global, foi utilizado um questionário com 19 fatores que podem interferir no Clima Organizacional de uma empresa, tais como: Conformidade com a Estrutura, Responsabilidade, Padrões de Desempenho, Recompensas, Clareza Organizacional, Calor Humano e Apoio, Liderança, Oportunidade de Progresso, Conflitos, Flexibilidade, Participação, Competição, Comprometimento com a Empresa, Equidade Salarial, Condições de Trabalho, Comunicação, Ética Empresarial, Estímulo à Criatividade e Oportunidade de Desenvolvimento Profissional. O questionário de clima organizacional foi respondido por 105 funcionários da EMATER lotados em áreas específicas, totalizando 61% da amostra total de empregados da empresa e 85% dos funcionários das áreas onde foram aplicados os questionários. De maneira genérica, os cinco pontos mais favoráveis em relação à qualidade de clima organizacional foram: Estímulo à Criatividade, Comprometimento com a Empresa, Conformidade com a Estrutura, Condições de Trabalho e Competição. Já os cinco pontos mais desfavoráveis em relação à qualidade de clima organizacional foram: Comunicação, Oportunidade de Progresso, Padrões de Desempenho, Clareza Organizacional e Conflitos. Tais resultados sugerem que a EMATER-DF fomenta, principalmente, as áreas de Comunicação e Padrões de Desempenho, pois além de terem sido os fatores mais desfavoráveis a um bom clima organizacional, também foram os fatores que mais se correlacionaram com os demais.

Palavras-chaves: pesquisa, clima organizacional, empresa pública.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
 CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 ERA DA INFORMAÇÃO.....	13
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	18
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
 CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	25
2.1 A EMPRESA	25
2.2 A PESQUISA	27
2.3 PROCEDIMENTOS	31
 CAPÍTULO 3 – RESULTADOS.....	34
3.1 ANÁLISE DOS DADOS	35
 CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO	57
 CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	65
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
 ANEXOS	71

INTRODUÇÃO

O TEMA

Atualmente, por onde quer que se ande, é possível sentir a influência da tecnologia na vida do ser humano. A evolução da ciência fez nascer conhecimentos que, hoje, são responsáveis por um mundo sem barreiras, quase que plenamente globalizado. Devido ao advento, sobretudo, dos novos meios de transportes e da comunicação, todos os países do mundo começaram a se relacionar, trocando, por exemplo, informações e mercadorias. E esse fato vem transformando energicamente a maneira como as empresas estão se comportando para se adaptarem às novas demandas do cenário atual.

Com tantas descobertas e modificações, os funcionários passaram a ser visto como os bens mais valiosos dentro das organizações, uma vez que as empresas perceberam que os funcionários eram quem mais agregavam valor aos serviços e produtos ofertados ao mercado.

Foi a partir de então, que as organizações começaram a se preocupar com a maneira pela qual eram percebidas pelos próprios funcionários, já que pesquisas demonstravam que funcionários mais satisfeitos se sentiam mais motivados para o trabalho e, portanto, tinham melhores desempenhos.

Segundo Barçante e Castro (1999 apud MELLO, 2004, p.12):

visando ofertar produtos e serviços de qualidade diferenciada, as empresas passaram não apenas a atender às expectativas e necessidades dos seus clientes externos, mas a “ouvir a voz do cliente interno”, acreditando ser parte importante nesse contexto, a pesquisa de Clima Organizacional.

Recentemente, as pesquisas de Clima Organizacional estão sendo utilizadas como ponto de partida para novas estratégias de gestão de RH no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, diminuir burocracias, otimizar a comunicação, achatar a hierarquia e outras contribuições que em geral estariam aproximando tanto os órgãos públicos quanto as empresas particulares das demandas atuais. Logo, estas novas práticas aumentariam a produtividade e a qualidade de qualquer tipo de produto ou

serviço, somando assim, vantagem competitiva frente às organizações que não se preocupam com a maneira pela qual são vistas por seus funcionários, nem se transformam para melhor atendê-los.

De acordo com Mello (2004, p.17):

é certo que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica (personalidade, experiências passadas, filtros particulares, maturidade, etc.), entretanto é vital a remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano no trabalho.

Portanto, diagnosticando a percepção dos funcionários acerca das práticas da empresa por meio da pesquisa de Clima Organizacional, seria possível minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, melhorando assim, o ambiente de trabalho e, por conseguinte, o desempenho dos funcionários.

Deste modo, com base no exposto até então, foi utilizado, nesta monografia, um questionário de Clima Organizacional para identificar como os funcionários de uma Empresa Pública estão percebendo as práticas da organização, pois, a partir desses resultados, mudanças poderiam ser efetuadas no sentido de promover a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho dos empregados nos serviços.

PROBLEMAS DE PESQUISA

Como o objetivo desta monografia é avaliar o Clima Organizacional de uma Empresa Pública, foram formulados os problemas abaixo, com o intuito de direcionar o caminho que a pesquisa deveria seguir e, inclusive, levantar aspectos que poderiam estar sendo analisados por futuras pesquisas.

Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa? Existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais?

JUSTIFICATIVA

Atualmente, para que uma empresa sobreviva frente às ameaças e turbulências que a Era da Informação fez surgir com o advento, principalmente, da globalização da economia e dos avanços tecnológicos, é necessário que as organizações se tornem ágeis, inovadoras, e capazes de se transformarem de acordo com as demandas provindas do mercado (CHIAVENATO, 2004).

Um dos resultados da globalização é a disputa acirrada entre empresas nacionais e internacionais, que para continuar atuando no mercado devem agregar valor aos seus serviços e produtos, buscando sempre atender com qualidade seus clientes internos e externos.

De qualquer forma, seja qual for o tipo de empresa ou mesmo o ramo de negócios, faz-se necessário, diante dessas transformações sócio-econômicas, a implementação de um processo de reestruturação produtiva, que engloba mudanças na Estrutura Organizacional.

No entanto, organizações públicas diferem das empresas privadas; aquelas, devido à impossibilidade de falir, acabam se tornando lentas, burocráticas e acomodadas, impedindo o alcance da potencialidade máxima de produção. O resultado, muitas vezes, é a ineficiência da máquina pública e o não atendimento às demandas da sociedade (PIRES e MACEDO, 2006).

Segundo Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

O mesmo autor afirma que essa transformação só será possível, quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Neste sentido, ferramentas que possibilitem, neste contexto, ações e estratégias que promovam o desenvolvimento das pessoas e o crescimento da produtividade, como, por exemplo, a Pesquisa de Clima Organizacional, são de suma importância para as mudanças necessárias em relação à gestão de pessoas.

Além disso, segundo Mello (2004), o tema clima organizacional é propício devido às conceituações controversas, ao vasto campo de pesquisas inexploradas e à carência de publicações nesta área no Brasil.

Por tudo isso, urge que estudos no ramo do Clima Organizacional sejam incentivados.

OBJETIVOS GERAIS

Avaliar a percepção do clima organizacional da EMATER.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o clima percebido (real) e desejado (ideal) pelos funcionários da empresa.
- Descrever o Índice de Satisfação dos funcionários da empresa.
- Investigar a qualidade do clima organizacional presente na empresa.
- Indicar propostas para a geração de clima organizacional favorável ao desempenho humano no trabalho.

No intuito de atingir os objetivos aqui propostos, o trabalho está dividido da seguinte maneira:

O primeiro capítulo deste estudo expõe os principais referenciais teóricos acerca do tema Clima Organizacional.

O segundo capítulo, o de metodologia, além de apresentar a empresa que participou do estudo, relata os passos necessários para se chegar aos resultados da pesquisa, mostrando etapas que vão, desde o contato entre o aluno e a empresa, até o recolhimento dos questionários para as análises.

No terceiro capítulo, o de resultados, por meio de tabelas construídas com os números provenientes das respostas dos funcionários da EMATER ao questionário de Clima Organizacional, será realizada a apresentação dos dados obtidos no estudo, sendo possível verificar as médias, os desvios-padrão e as correlações entre os diferentes fatores analisados pela pesquisa.

No quarto capítulo é feita uma discussão sobre os resultados da pesquisa, apontando os dados mais relevantes e suas possíveis implicações no processo de melhoramento institucional.

Por último, o capítulo de conclusão sintetiza as principais deduções obtidas a partir das reflexões realizadas durante a pesquisa, ressaltando as contribuições do trabalho para a área de estudo em questão e abrindo espaço para a elaboração de trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO.

O mundo do trabalho vive numa contínua transformação, pois é sempre resultado do momento histórico da civilização. Basta fazer uma viagem no tempo para confirmar que a aplicação das forças e faculdades humanas para se alcançar determinado fim está intimamente relacionado à época em que se vive. Ao pensar, por exemplo, na Idade Média, é possível imaginar tipos de trabalhos que, naquela época, eram imprescindíveis para a manutenção de um reinado, mas que, nos dias de hoje, deixaram de existir ou foram drasticamente modificados. É o caso da antiga profissão de cocheiro. Ela foi sofisticada e seus ocupantes foram denominados motoristas. Com a atual evolução da tecnologia, provavelmente em trezentos anos, não haja mais carros e, menos ainda, carruagens pelas ruas, extinguindo tal cargo, mas dando espaço aos outros que virão.

Katz e Khan (1985 apud WAGNER III, 1999), afirmam que as organizações, enquanto sistemas abertos, estão sujeitas e expostas a tais impactos originários do ambiente externo, como o cenário econômico e tecnológico, de determinada época. Segundo Wagner, uma das obras dos dois autores citados acima deu origem à Abordagem dos Sistemas Abertos. Esta substituiu, na ordem, a Abordagem da Administração Científica de Taylor (1890 a 1940), a Abordagem dos Princípios da Administração de Henry Fayol (1900 a 1950) e, por último, a Abordagem das Relações Humanas conhecida pelos estudos feitos em Hawthorne (1930 a 1970).

A Abordagem dos Sistemas Abertos teve início em 1960 e vigora até o presente. Ela percebe a organização como um sistema – estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados – aberto ou sujeito à influência do ambiente circunvizinho. Assim, empresas cujos sistemas conseguem se adaptar às exigências do ambiente circundante podem continuar em atividade; enquanto as que não conseguem, acabam morrendo (WAGNER III, 1999).

Desta forma, partindo do pressuposto de organizações como sistemas abertos, surge uma questão: Quais seriam as exigências que o atual mundo moderno impõe às empresas para que elas continuem sobrevivendo?

São dessas exigências que surgem dois conceitos, Era da Informação e Cultura Organizacional, que estarão fundamentando o estudo do objetivo desta monografia – avaliar o Clima Organizacional de uma Empresa Pública. Portanto, tratando desses dois conceitos, na verdade se estará preparando o terreno onde será possível brotar a compreensão sobre Clima Organizacional e sua intervenção no resultado do trabalho.

1.1 ERA DA INFORMAÇÃO

O mundo moderno, conhecido como Era da Informação, tem a alta e a constante evolução tecnológica como sua principal característica, sendo tais particularidades as principais responsáveis pela globalização, uma vez que com o surgimento de meios de transportes eficazes, da eletrônica, da informática e, principalmente, da Internet, a comunicação e o comércio entre os quatro cantos do mundo tornou-se acessível a todos. Nesta nova aldeia global, a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundo. O efeito dessa conjuntura é a acirrada concorrência entre empresas espalhadas pelo globo, que para resistirem ao complexo mercado, devem desenvolver estratégias destinadas à melhoria do seu desempenho e da sua capacidade competitiva. Destarte, produtos e serviços modernos e com alto valor agregado tornam-se os objetivos das novas organizações, já que frente às inúmeras mercadorias disponíveis no mercado, a satisfação dos clientes por um determinado produto será o fator determinante para a vitória da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Diante desse turbulento contexto comercial qualificado pela globalização, as novas e as antigas empresas, para não falirem, se vêem obrigadas a se ajustarem às atuais exigências do mercado. Para isso, muitas vezes, reestruturam todo seu organograma com a finalidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, descentralizadas e, sobretudo, eficientes, uma vez que numa época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, as organizações, como sistemas abertos, devem se adaptar a globalização, tornando-se inovadoras, móveis e dinâmicas para operarem no mesmo ritmo das inovações tecnológicas, sob o risco, caso contrário, de ficarem para trás. Desse modo, a mudança e o melhoramento, ou melhor, a mudança para o melhoramento é fator determinante de

sobrevivência empresarial no Terceiro Milênio, devendo fazer parte das estratégias organizacionais para que as empresas se destaquem das demais.

Além disso, também existem outras exigências que o atual mundo moderno impõe às empresas para que elas continuem sobrevivendo. Uma delas, citada na Abordagem dos Sistemas Abertos, é a importância e a valorização que se deve dar aos funcionários nas organizações.

Logicamente, ao afirmar que esse entendimento provém desta Abordagem, tem-se que levar em consideração que a construção dos fundamentos de qualquer teoria, recebe contribuições de outras, pois são sempre frutos da assimilação dos conhecimentos oriundos daquelas que a antecede. Assim, algumas abordagens antecedentes, exercem forte influência na maneira pelo qual a Abordagem dos Sistemas Abertos entende a forma de se comportar frente ao agitado contexto empresarial. Como exemplo, é possível citar uma prática proveniente da Abordagem das Relações Humanas (1930 a 1970) que, hoje, possui grande espaço na Abordagem dos Sistemas Abertos e, claro, no modo como as empresas vêm se estruturando recentemente: Trata-se da importância e valorização dada aos funcionários nas organizações através de questões relacionadas à Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Essas são contribuições que, além de fazer com que o indivíduo seja visto com ser bio-psico-social e parceiro da empresa, possibilita a compreensão de que um ambiente propício ao trabalho tem como consequência o aumento e a qualidade na produção.

Segundo Lima e Trindade (2004), no entanto, nem todos percebem as pessoas como essenciais para a estratégia organizacional e como fonte de diferencial competitivo. Muitas vezes, as empresas não se atentam para as condições precárias as quais as pessoas estão submetidas, e sua relação com altas taxas de absenteísmo, rotatividade, atestados, etc.

De acordo com as práticas exigidas pela Era da Informação, as pessoas são quem realmente podem agregar valor aos serviços e produtos das empresas, pois as organizações vivem numa época onde o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo passou a ser a verdadeira responsabilidade gerencial; e como isso só pode ser feito por meio das pessoas, já que os computadores não pensam nem criam, os empregados tornaram-se parceiros da empresa, constituindo-se parte integral do capital intelectual da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Perceber funcionários como principal ativo da organização, requer uma filosofia que reflita essa crença. Por isso é indispensável que a Cultura Organizacional, ou seja, os valores, as normas e crenças da empresa estejam de acordo com este princípio, pois caso contrário, tal filosofia teria espaço apenas no campo da oratória, e não na forma como as pessoas estariam sendo geridas verdadeiramente (TAMAYO, 1998).

Em face do exposto até agora, é possível concluir que o mundo do trabalho vive numa contínua transformação resultante do momento histórico mundial. Ora, se a forma como os trabalhos se estruturam são frutos de circunstâncias históricas – como da tecnologia e da globalização, por exemplo – e já que esses trabalhos necessitam se adaptar ao meio para sobreviverem, as empresas empenhadas em continuar existindo devem se submeter às “novas regras” do mercado impostas aos que querem lhe acompanhar. Assim, as empresas devem se tornar ágeis, flexíveis, eficientes e dinâmicas.

Além dessas regras, as empresas também precisam começar a ver os funcionários da empresa como parceiros, já que são os ativos mais valiosos nos negócios. Não se trata apenas de uma ideologia de humanitarismo, pois as organizações constataram que quando um funcionário está satisfeito, produz mais e conseqüentemente traz ganhos para o negócio. Portanto, pode-se dizer que, nesse jogo de interesses, tanto a empresa quanto os empregados saem ganhando. Contudo, para que uma organização do Terceiro Milênio sobreviva é trivial que ela tenha uma Cultura Organizacional estruturada no sentido de manter e apoiar todas essas novas características.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A maneira pela qual a Cultura Organizacional pode estruturar uma empresa no sentido de apoiar a agilidade, a eficiência, a descentralização e as outras características de uma empresa moldada sob os princípios da Era da Informação, é através das normas, dos valores e das crenças estabelecidas pela empresa que guiarão os comportamentos dos seus funcionários. Assim sendo, a Cultura Organizacional pode ser utilizada nas empresas como um eficaz instrumento eliciador de transformação, adaptando-as às exigências da atualidade.

De acordo com Puente-Palácios (2001), a Cultura da organização é um conjunto de crenças, normas, valores e mitos mais ou menos estável que orientam os padrões de

comportamento dos membros de uma empresa, norteando, inclusive, o desempenho de cada um.

Fleury e Fischer (1989, p. 117) propõem que:

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Segundo Sá (2006, p. 3), “o interesse pelo estudo da Cultura das Organizações surgiu a partir da necessidade de se entender vários dos seus fenômenos, como o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que estão inseridas na vida da organizacional”.

Ora, com o auxílio das definições acima, é possível compreender que a Cultura Organizacional é quem definirá a forma pela qual os funcionários de determinada empresa irão se comportar e como serão tratados, pois ao criar, por exemplo, normas que regulamentam as relações sociais, a empresa direciona os comportamentos dos indivíduos aos limites estabelecidos. Deste modo, por exemplo, um gerente terá que se adequar às normas da organização ao dar um feedback ao seu subordinado, não podendo extrapolar os valores da empresa, sob risco de ser punido; ao mesmo tempo em que o funcionário, de antemão, saberá quais são os resultados esperado dele pela chefia.

A Cultura Organizacional, conforme visto anteriormente, também pode ser utilizada como ferramenta de propulsão às novas práticas do mercado moderno, fomentando, inclusive, a transformação do meio ambiente de trabalho para melhor atender os funcionários que, após o advento da Era da Informação, passaram a ser reconhecidos como os ativos mais valiosos das organizações. Portanto, quando a empresa cria, apóia e mantém normas, crenças e regras que agregam valor aos funcionários, está, por meio da Cultura Organizacional, estruturando-se em conformidade às reivindicações da globalização. Além disso, este conjunto de elementos que definem os padrões de comportamento esperado pelos membros da empresa, também pode ser utilizado na adequação das organizações às outras demandas exigidas pelo atual mercado de trabalho, como agilidade, mobilidade, inovação e mudança. Basta pensar numa organização que tem como um dos seus preceitos, a valorização de soluções criativas, para constataremos que a Cultura Organizacional pode ajudar a empresa a enfrentar as novas ameaças e oportunidades da atualidade.

Concluindo o entendimento sobre o assunto, pode-se afirmar que os padrões culturais em geral são “programas” que servem como gabarito para a coordenação dos processos sociais e psicológicos, validando as ocorrências aceitáveis naquele âmbito específico, de forma semelhante aos sistemas genéticos que possuem um gabarito para a organização dos processos orgânicos (SOUZA, 2006).

Vale ressaltar também, que segundo Sá (2006), a Cultura Organizacional é quem forma a identidade da empresa e a distingue das demais, fator que conseqüentemente pode contribuir de forma positiva no sentimento de pertencimento do funcionário. Essa questão é imprescindível para o sucesso das novas empresas.

É importante lembrar ainda, que existem outros fatores que podem exercer influência na construção da cultura de uma empresa, além das demandas do mercado: trata-se da própria cultura nacional na qual a organização está inserida. Em pesquisas recentes, Pires e Macedo (2006), salientam que as características culturais de um país tendem a se refletir nas culturas organizacionais, principalmente pelos mecanismos de socialização experimentados nas famílias, escolas e religiões.

Algumas dessas características culturais que acabam influenciando a cultura das empresas foram descobertas numa pesquisa realizada por Freitas (1997 apud PIRES e MACEDO, 2006, p. 86), que visava, exatamente, identificar quais traços presentes na cultura brasileira estariam interferindo nas Culturas Organizacionais:

O primeiro traço seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria a do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Tais resultados, longe de possuírem caráter definitivo devido, sobretudo, ao caráter instável da realidade social, podem exemplificar a maneira como a cultura de um país pode influenciar a construção da Cultura de uma empresa, aproximando ou afastando-as das demandas solicitadas pelo Terceiro Milênio e seu concorrido mercado.

No entanto, logicamente a Cultura Organizacional em órgãos públicos difere das empresas privadas. Essa diferenciação deve ser revisada para que se possa ter um fundamento teórico que propicie o entendimento mais detalhado do real objetivo da monografia em

questão, a avaliação do Clima Organizacional de uma Empresa Pública, e a forma como ela interfere no desempenho humano no trabalho. A reiterada abordagem sobre Cultura Organizacional é imprescindível para a compreensão de Clima Organizacional, já que conforme Puente-Palácios (2002), a Cultura serve de base para o Clima. Portanto, é crucial que alguns pontos ainda sejam examinados para embasar este trabalho.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM ÓRGÃOS PÚBLICOS NACIONAIS

Segundo Pires e Macedo (2006), no contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo, estão ante uma realidade dinâmica e uma burocracia arraigada.

Significa dizer que frente às mudanças globais, inclusive as organizações públicas precisam se adaptar, criando estratégias capazes de assegurar o alcance dos seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade. No entanto, os órgãos públicos possuem estruturas que as deixam presas ao passado, obstando-as de evoluírem e se adaptarem, como, por exemplo, certas prerrogativas do Direito Administrativo que atribuem a todos órgãos que prestam serviços públicos, tanto os com personalidade jurídica de direito público, quanto os de direito privado, a impossibilidade de falir devido ao princípio constitucional da continuidade dos serviços públicos. Este tipo de prerrogativa pode fazer com que as organizações se tornem lentas, burocráticas e acomodadas, impedindo o alcance da potencialidade máxima de produção. O resultado, muitas vezes, é a ineficiência da máquina pública e o não atendimento às demandas da sociedade.

De acordo com Castor e José (1998 apud PIRES e MACEDO, 2006, p. 94),

a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversas às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista. As forças modernizantes, por seu turno, industrializadas e aberta ao exterior, exigindo novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infra-estrutura econômica e social, hoje apontam para a globalização e o liberalismo.

Guimarães (2000 apud PIRES e MACEDO, 2006, p.95), afirma que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

O mesmo autor afirma que essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Obviamente, em conformidade com o que foi visto até o momento, a introdução de uma nova cultura de gestão empreendedora em uma organização, significa inserir normas, valores, crenças e regras compatíveis aos novos objetivos da empresa, que irão nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. A dificuldade desta modificação é a conhecida luta entre “o velho e o novo”, uma relação onde novamente existem “jogos de interesses” mútuos; interesses que nem sempre vão ao encontro da finalidade pública constitucionalmente estabelecida.

Outra questão que dificulta a inserção de uma nova Cultura Organizacional em órgãos públicos é presença de dois corpos funcionais com características nitidamente distintas: um permanente e outro não-permanente. Segundo Martelane (1991 apud PIRES e MACEDO, 2006), o corpo permanente é formado pelos funcionários de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados dentro da organização, e o não-permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização.

O conflito entre eles é acentuado pela substituição dos trabalhadores não-permanentes, que mudam a cada novo mandato e por estarem no topo da hierarquia, acabam modificando, na maioria das vezes, projetos e decisões da gestão passada.

Schall (1997 apud PIRES e MACEDO, 2006), cita que essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às organizações públicas certas características que as deixam amarradas ao “velho” como, por exemplo, projetos de curto prazo que privilegia projetos que podem ser concluídos no mesmo mandato, para, assim, terem retorno político; duplicação de projetos, muitas vezes quase idênticos, com a finalidade de reivindicar a autoria para si; conflitos de objetivos entre

os empregados permanentes e o de livre nomeação e exoneração, pois os do quadro permanente, por saberem que a chefia logo será substituída, acabam se empenhando menos; e por último, a administração amadora, que é feita por indivíduos sem o preparo técnico necessário, indicados por razões meramente políticas. Outra questão que também atrapalha o desenvolvimento das organizações públicas em direção a novas políticas administrativas é o fato de atuarem em áreas onde possuem monopólio. Isto pode deixá-las indiferente em relação a maneiras mais eficientes de se trabalhar, já que não há concorrência com outras empresas.

Concluindo, em conformidade aos estudos concernentes à Cultura Organizacional, é possível constatar uma diferença significativa entre empresas públicas e privadas em relação à forma como são estruturadas. Cada uma possui normas e valores distintos uns dos outros, que acabam direcionando seus funcionários a caminhos opostos. Enquanto os das empresas privadas caminham a passos largos no ritmo da globalização, os das empresas públicas, lentamente procuram se desvencilhar das autoritárias, burocráticas e paternalistas maneiras com as quais são administrados. Destarte, somente com a ruptura dos modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e com a introdução de uma nova cultura de gestão empreendedora é que as organizações públicas poderão atuar de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

No entanto, para introduzir uma nova cultura de gestão que propicie transformações organizacionais compatíveis às demandas do Terceiro Milênio, é necessário que se tenha um panorama da atual situação da empresa, ou seja, das práticas, acontecimentos, funcionamentos e de seus processos estruturais vigentes, pois a partir do modelo existente e de suas respectivas falhas é que correções poderão ser feitas na empresa, adaptando-a às exigências dos novos tempos.

E uma das formas para se diagnosticar o que vigora na empresa num determinado momento é mensurar as percepções dos empregados quanto às práticas, funcionamentos e processos estruturais da organização. Trata-se de uma ação que estaria avaliando, deste modo, o Clima Organizacional da empresa.

A utilização dos resultados deste tipo de instrumento é de grande valia na identificação dos pontos fracos e fortes da organização, e, através de tais resultados, seria possível direcionar os esforços da empresa na busca de soluções que favoreçam uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, permitindo, assim, um melhor

desempenho individual e empresarial, e num clima organizacional satisfatório (MELLO, 2004).

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Sá (2006), o clima organizacional tem se tornado ao longo dos anos um conceito de suma importância no tocante aos estudos sobre comportamento e performance organizacional, inclusive sendo considerado, atualmente, como mecanismo de gerenciamento em busca de uma melhor performance, pois a eficiência da organização poderá ser melhorada pela criação de um Clima Organizacional que satisfaça as aspirações de seus membros e, ao mesmo tempo, oriente esse comportamento motivado em direção às demandas do mundo globalizado, criando, assim, um ambiente adequado que possibilite que o funcionário atinja os melhores níveis de desempenho.

Wiley e Brooks (2000 apud BEDANI, 2007), possuem uma definição parecida com a proposta por Sá (2006). Eles alegam que o Clima seria um construto do tipo correlacional, pois busca identificar a relação entre aqueles elementos do ambiente, percebidos e descritos pelos funcionários, que estariam diretamente associados aos resultados da organização. A melhoria da performance das organizações e a manutenção dos resultados positivos a longo prazo, estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho.

No entanto, para Luz (1996 apud LIMA e ESTANO, 2004, p. 4), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado momento”.

Conforme visto, existem diferentes definições para o construto Clima Organizacional, por isso, devido à falta de consenso entre os vários autores, será abordada e utilizada, ao longo da monografia, uma das mais empregadas e conhecidas. Trata-se da definição dada por Koys e DeCottis (1991 apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 4). Esses autores definem Clima como *“fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”*.

Este fenômeno perceptual duradouro não pode ser confundido com avaliações afetivas do indivíduo sobre o trabalho ou a organização, pois Clima se refere à descrição de eventos e práticas organizacionais percebidas. Trata-se da percepção de ocorrências de determinadas práticas organizacionais, como, por exemplo, clima orientado para a inovação, ou para a autonomia, ou ainda para relacionamentos interpessoais favoráveis. Ao contrário, o Clima não quer avaliar satisfação ou comprometimento organizacional, pois numa pesquisa de Clima o indivíduo deverá responder tão somente se determinado fato investigado ocorre (ou não) na organização, e não julgar como se sente a respeito dele.

Outra característica apontada na definição de Clima é o fato de ser um fenômeno perceptual duradouro, assim, tendo que ser considerado como comportamento típico da organização num dado momento.

O terceiro elemento, também citado por Puente-Palacios (2002), diz respeito a construção do Clima. Este deve ocorrer com base na experiência do indivíduo, que necessariamente deve estar ligado à empresa para conhecer, a partir das vivências, tanto os padrões e práticas organizacionais, como o significado que o grupo atribui a essas práticas.

Em quarto lugar na definição, é apontada a característica multidimensional do Clima. Significa dizer que sua constituição é formada por um conjunto de vários elementos, e não apenas por uma única prática ou procedimento organizacional.

O fato do Clima ter que ser compartilhado entre os membros da organização constitui a quinta característica da definição oferecida por Koys e DeCottis (1991). Portanto, o Clima não se constitui de percepções individuais, mas origina-se nelas. Essas percepções emergem e se sustentam de maneira coletiva com base na atribuição de significados comuns outorgados pelos membros da organização aos eventos percebidos (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Finalmente, a última característica assinalada na definição, ressalta que o Clima, juntamente à Cultura Organizacional, atua definindo quais os comportamentos devem e podem ser exibidos. A diferença entre os dois é que o Clima possui um foco descritivo, enquanto que a Cultura possui um foco normativo.

A semelhança entre esse dois conceitos, de acordo com Puente-Palacios (2001), é justificada pela compreensão de que são eles dois elementos do mesmo cenário – a organização. No entanto, são distintos, pois a Cultura Organizacional é um conjunto de

normas, valores, crenças mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado, norteando o desempenho dos seus membros. Já o Clima Organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização.

A definição de Clima Organizacional feita por Koys e DeCottis (1991) pode ser ratificada por diversas definições de outros autores. Como exemplo, temos o entendimento de Litwin e Stringer (1988 apud LIMA e ESTANO, 2004, p. 4), pelo qual “clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Para Campbell *et all* (1970 apud LIMA e ESTANO, 2004, p. 4), Clima organizacional é visto como “conjunto de atributos específicos de uma organização em particular que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas estáticas (tal como o grau de autonomia)”.

Desta forma, para esses autores, Clima organizacional também pode ser definido como fenômeno perceptual compartilhado pelos membros de uma unidade da organização. Ora, levando em consideração tais definições e os objetivos específicos desta monografia, de que forma a avaliação da percepção grupal frente às práticas organizacionais pode auxiliar um Órgão Público a se adequar às novas demandas exigidas pela atual conjuntura global? De que maneira a pesquisa de Clima Organizacional pode subsidiar o desempenho humano no trabalho?

Conforme Lima e Estano (2004, p. 4),

o objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar, cada vez mais, suas relações com os colaboradores oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidade de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria, ou seja, atentar para Qualidade de Vida no Trabalho.

Deste modo, as pesquisas de Clima Organizacional podem estar sendo utilizadas como um ponto de partida para novas estratégias de gestão de RH no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, diminuir burocracias, otimizar a comunicação, achatar a hierarquia e outras contribuições que em geral estariam aproximando

tanto os órgãos públicos quanto as empresas particulares das demandas atuais. Conseqüentemente, estas novas práticas aumentariam a produtividade e a qualidade de qualquer tipo de produto ou serviço, somando assim, vantagem competitiva frente às organizações que não se preocupam com a forma pelas quais são vistas pelos seus funcionários, nem se transformam para melhor atendê-los.

Lima e Estano (2004) afirmam que Pesquisas de Clima Organizacional devem fazer parte do calendário de gestão de uma empresa como instrumento indispensável ao monitoramento e ao direcionamento das ações dos seus ciclos estratégicos, devendo ser interpretado e adaptado aos interesses do grupo e exigências externas.

Portanto, dentre as diversas ferramentas que podem auxiliar as empresas a se adequarem a novas formas de gestão compatíveis às exigências do Terceiro Milênio e toda sua complexidade, a Pesquisa de Clima Organizacional pode funcionar como ponto de partida para essas transformações, pois a partir do conhecimento das percepções quanto às práticas organizacionais, será possível modificar aquelas não condizentes aos novos objetivos organizacionais, moldando-as para que se ajustem a tais objetivos. Destarte, a Pesquisa de Clima Organizacional pode servir de marco para a construção de uma Cultura Organizacional compatível à sofisticação do mercado de produtos e serviços.

Além disso, segundo Bueno (1995 apud MELLO, 2003), o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, podendo, portanto, subsidiar o desempenho humano no trabalho.

Em concordância com pesquisas realizadas por Litwin e Stringer (1968 apud Mello, 2003), e por Pritchard e Karasick (1973 apud Mello, 2003), existem evidências significativas de que o clima organizacional possui impacto positivo na motivação individual e no desempenho no trabalho.

Portanto, diagnosticando a percepção dos funcionários acerca das práticas da empresa por meio da pesquisa de Clima Organizacional, seria possível minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, melhorando, assim, o ambiente de trabalho e, por conseguinte, o desempenho dos funcionários.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.

2.1 A EMPRESA

O foco de análise da pesquisa desta monografia é avaliar o Clima Organizacional de uma Empresa Pública, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho, levando em consideração as hipóteses de que existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa; e que existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais.

Neste intuito, com o apoio do CENFOR – Centro de Formação de Psicólogos do UniCeub, um contrato de estágio foi firmado entre a GEDIN (Gerencia de Desenvolvimento Institucional da EMATER, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal) e os alunos do UniCEUB Kelly Cristina Pereira do Lago RA: 2031211/6, Priscila Campos Menezes RA: 2036193/6 e Wiler Faria Machado Silva RA: 2031069/7 com a finalidade de que uma pesquisa de Clima e Valores Organizacionais fosse feita na Empresa para subsidiar o processo de mudança organizacional, que está sendo implementado na EMATER, visando o desenvolvimento de uma cultura Empresarial.

A EMATER-DF - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal - é uma empresa pública de direito privado, com autonomia jurídica, financeira e administrativa, integrante da Administração Indireta do Distrito Federal e vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do DF.

A empresa possui sede localizada no Plano Piloto do DF e dezenove unidades de atuação espalhadas pelo entorno de Brasília responsáveis pelo atendimento de áreas rurais, geograficamente demarcadas, denominadas área de atuação.

De modo geral, pelo contato permanente com os produtores e suas famílias, praticamente em todas as ações governamentais ou não, na área rural, a EMATER-DF é acionada para se pronunciar a respeito, fazer divulgação, mobilização da população rural, trabalho em parceria e participação em grupos de trabalho. Da mesma forma há uma grande

demanda por parte dos produtores rurais por outros assuntos que não os agrícolas (aposentadoria, conta de luz, marcação de consultas, etc...) o que demonstra seu papel também social junto à área rural.

Como exemplo dos trabalhos realizados pela EMATER, podem-se citar os de orientação sobre o preparo do solo, sobre plantio, controle de pragas e doenças, colheita, manejo de animais, controle sanitário e melhoramento animal. Prestação de assistência gerencial aos produtores rurais indicando o que plantar, quando plantar, onde vender, preço dos produtos, dos insumos e como combinar as explorações, procurando maximizar os recursos disponíveis com maximização de renda.

A sede da EMATER funciona, dentro desse processo, como órgão de consultoria dos dezenove escritórios demarcados nos arredores de Brasília e como órgão responsável por assuntos burocráticos tais como planejamento, coordenação e finanças. Para isso, a sede foi organizada com as seguintes unidades: O primeiro extrato do organograma é composto pelos Conselhos Administrativo e Fiscal, pela Presidência (PRESI) e pela Diretoria Executiva (DIREX). O segundo extrato é formado pelas Coordenações de Operações (COPER), de Administração e Finanças (COAFI), e de Planejamento (CPLAN). O terceiro extrato é constituído pelas gerências de cada Coordenação (Anexo 1).

De acordo com o Regimento Interno da EMATER, à GEDIN (Gerência de Desenvolvimento Institucional), unidade subordinada à Coordenação de Planejamento (CPLAN) compete: implementar ações para análise, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento organizacional da Empresa; avaliar sistematicamente a estrutura organizacional da Empresa; desenvolver e implementar os projetos de racionalização de métodos e processos de trabalho; administrar o Plano de cargos e Salários da empresa, e coordenar o seu processo de reestruturação; diagnosticar, com a participação das outras unidades orgânicas da Empresa, as necessidades de treinamento; e promover e acompanhar programas e convênios estabelecidos com setores governamentais e privados.

Tais competências demonstram que esta gerência possui responsabilidades que, dentro do Comportamento Organizacional, segundo Chiavenato (2004), fazem parte da estrutura de desenvolvimento de pessoal, sugerindo que realmente é ela, a encarregada de realizar práticas que promovam o incremento institucional. Desta forma, a solicitação da GEDIN constante do OF. N° 816/2007 – PRESI ao CENFOR, por uma pesquisa de Clima Organizacional que

permitisse intervenções capazes de subsidiar o processo de mudança organizacional que está sendo implementado na EMATER, visando o desenvolvimento de uma cultura Empresarial, ratifica a importância de pesquisas de Clima Organizacional como ponto de partida para as transformações de gestão que o Terceiro Milênio exige das empresas, pois a partir do conhecimento das percepções quanto às práticas organizacionais, será possível modificar aquelas não condizentes aos novos objetivos organizacionais, moldando-as para que se ajustem a tais objetivos.

2.2 A PESQUISA

Para confirmar ou não as hipóteses desta pesquisa e solucionar a questão, foi utilizado um questionário de Clima Organizacional como técnica de coleta de dados, com a finalidade de se conhecer, por meio das questões, a percepção dos empregados da organização quanto aos eventos e as práticas da organização. Além do questionário, uma análise documental foi realizada, visando detectar como se manifestam a cultura, o clima organizacional, os padrões de comportamento existentes, as relações de subordinação, o estilo de liderança e a qualidade da comunicação da empresa, através de qualquer informação registrada ou escrita que define, especifique, relate ou certifique atividades, requisitos ou resultados de ações praticadas pela EMATER (NETO, 1986 apud MELLO, 2004)

Um dos motivos da utilização do questionário para a obtenção de dados é o entendimento que, segundo Oliveira (1995 apud MELLO, 2003, p. 111), “as pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas, requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas que traduzam em números, opiniões, percepções e informações, analisando-as e classificando-as”.

Do mesmo modo, de acordo com Queiroz (1991 apud MELLO, 2003, p. 111), os questionários também podem ser utilizados neste tipo de pesquisa já que “as técnicas quantitativas não são mais do que uma ordenação do qualitativo, segundo maior ou menor quantidade de elementos do fenômeno, segundo a maior ou menor intensidade como este se apresenta”.

Assim, pesquisas quantitativas utilizadas no estudo de caso em campo, podem ser consideradas válidas e eficazes na aproximação sucessiva da realidade, pois possibilita uma

ordenação mais precisa dos resultados, podendo, por isso, serem utilizadas na solução de problemas de determinado lugar.

Em concordância com os exposto, o trabalho realizado na EMATER pode ser tida como pesquisa quantitativa que busca, por meio do questionário de Clima Organizacional e da análise documental, identificar o “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (KOYS e DECOTTIS, 1991 apud PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 4).

Deste modo, poder-se-ia analisar de que forma o Clima Organizacional interfere no desempenho dos funcionários no trabalho, já que um ambiente de trabalho adequado às exigências do mundo moderno proporciona níveis ótimos de satisfação no trabalho e conseqüentemente de desempenho no mesmo.

O questionário utilizado na pesquisa realizada na EMATER (Anexo 2) foi elaborado pela mestrandia Mônica Seixas de Oliveira Mello e, no ano de 2003, foi aplicado a 239 funcionários ligados à matriz da empresa HERBARIUM, situada no estado do Paraná. Seu foco de análise foi o diagnóstico da qualidade do Clima Organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho, envolvendo 100% dos funcionários que atuam na matriz da empresa HERBARIUM, caracterizando-se, assim, como uma pesquisa censitária de coleta de dados.

QUESTIONÁRIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL - INSTRUÇÕES

1. Para cada questão você deverá responder duas vezes:

- Na **primeira coluna** você deverá pensar naquilo que realmente ocorre na sua empresa, **circulando** o número correspondente à coluna abaixo, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos no momento atual, portanto representam a "**situação real**" ou "**percebida**" por você com relação ao clima da sua organização hoje.
- Na **segunda coluna** você deverá pensar naquilo que realmente gostaria que acontecesse na sua empresa, **circulando** o número correspondente à coluna abaixo, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos a respeito do que você gostaria que ocorresse na sua empresa, portanto representam a "**situação ideal**" ou "**desejada**" por você com relação ao clima da sua organização.

RESPOSTAS DA 1ª COLUNA		RESPOSTAS DA 2ª COLUNA	
1 = Nunca acontece		1 = Não deveria acontecer	
2 = Quase nunca acontece		2 = Quase nunca deveria acontecer	
3 = Às vezes acontece		3 = Deveria acontecer às vezes	
4 = Acontece muitas vezes		4 = Muitas vezes deveria acontecer	
5 = Sempre acontece		5 = Sempre deveria acontecer	
VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS		SITUAÇÃO	
1. CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA		REAL	IDEAL
Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

De acordo com Mello (2003, p. 119):

Trata-se de um questionário de Clima Organizacional propriamente dito, com 19 (dezenove) variáveis identificadas para este estudo, que objetiva avaliar o tripé qualidade, Clima Organizacional e desempenho humano no trabalho, solicitando informações de opiniões e sentimentos dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho da organização, naquele dado momento, representando a situação "real" ou "percebida"; e de como os funcionários gostariam que o ambiente fosse ou pudesse ser, para atender seus objetivos de satisfação, motivação e realização, de forma a representar a situação "ideal" ou "desejada".

Para cada uma das variáveis foram formuladas duas questões, totalizando 38 (trinta e oito) questões, além do que é fornecida uma relação de números inteiros

variando de 1 a 5. Cada número contém uma possível afirmação para a questão formulada, sendo que o grau 1 e 5 representam situações extremas, ou seja, ao marcar o grau 1 significa que a situação nunca acontece na ótica do respondente, e o grau 5 significa que a situação sempre acontece na percepção do respondente.

Cada uma das questões deverá ser respondida em relação à situação real e à ideal, havendo, para isso, duas colunas claramente identificadas.

As dezenove variáveis utilizadas no estudo foram medidas através de duas afirmações que buscavam mensurar, dentro de uma escala, a percepção do funcionário acerca daquela variável específica. Trata-se da técnica de escalonamento conhecida como escala de coerência interna do tipo Likert. Este método consiste em pedir ao indivíduo que coloque um sinal ao lado da resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação proposta (GOOD e HATT, 1977 apud MELLO, 2003).

Segundo Tese de Mestrado, as sete primeiras variáveis de Clima Organizacional que fizeram parte do questionário – Conformidade com a Estrutura, Responsabilidade, Padrões de Desempenho, Recompensa, Clareza Organizacional, Calor Humano e Apoio e Liderança – provieram da associação entre a escala de Kolb et al (1978) e os três motivos sociais – afiliação, poder e realização – identificados por McClelland (1955). Esta associação vem reiteradamente sendo utilizadas na elaboração de questionários de Clima ao longo dos anos, como por exemplo, nos estudos pioneiros de Souza (1978), Haetinger (1979), Bona (1981), Gutierrez (1988).

Já as variáveis Flexibilidade, Conflito e Cooperação foram inclusas no questionário por terem sido as mais comuns entre a maioria de outras pesquisas realizadas, além de serem importantes na atual conjuntura global (MELLO, 2003).

Outras variáveis como a Oportunidade de Progresso, Equidade Salarial, Condições de Trabalho, Comunicação (feedback), Ética Empresarial e Estímulo à Criatividade, também foram incluídas no questionário.

Mello (2003) afirma que as empresas de hoje requerem funcionários comprometidos, entretanto, o comprometimento efetivo só ocorre se os funcionários percebem a preocupação da empresa com seus objetivos individuais, e, certamente, entre os objetivos individuais encontra-se: oportunidade de progresso, necessidade de reconhecimento, participação e condições de trabalho satisfatórias.

Relata também, que devido ao novo modo como as empresas começaram a enxergar seus funcionários, combinando os interesses destes e da própria empresa para soluções conjuntas, variáveis como ética empresarial e comprometimento com a empresa devem ser adotadas em pesquisas de Clima Organizacional, pois somente a sinergia gerada entre empregados e organização leva a um aumento global da riqueza. Assim, na aliança entre lucros, resultados, justiça, cooperação e preservação, a ética empresarial é a única maneira de obtenção do lucro com respaldo moral (MELLO, 2003).

A outra variável, Estímulo à Criatividade, foi inserida no questionário devido a estudos mais recentes que perceberam sua importância no ambiente acelerado e imprevisível do mundo moderno, que requer das pessoas o uso dos seus potenciais criadores no trabalho, de forma a apresentar idéias novas para enfrentar desafios. Dessa situação surge a necessidade de se discutir a importância da criatividade na percepção do clima.

E finalmente, a variável Comunicação com ênfase no *feedback*, foi colocada na pesquisa pelo fato da comunicação se constituir como base para todas as atividades nas organizações, e por que a falta de feedback se constitui uma das principais causas de insegurança das pessoas no trabalho.

2.3 PROCEDIMENTOS

Por se tratar de uma empresa grande e principalmente pela característica de ser uma empresa na qual grande parte dos seus funcionários trabalham em escritórios rurais afastados do Plano Piloto com características distintas entre si, foi realizado uma reunião com um dos gerentes responsáveis por todos os escritórios rurais da EMATER-DF com o intenção de determinar quais seriam os escritórios que deveriam participar da pesquisa.

O critério adotado para definir quais escritórios deveriam ser visitados pelos estagiários foi o de divisão por amostragem. Apesar de todos os escritórios terem diferenças entre si, alguns guardam semelhanças substanciais de maneira que, devido ao exíguo tempo proposto para realização da pesquisa, seria desnecessárias reiteradas visitas a núcleos rurais muito parecidos. O que caracterizou a semelhança ou diferença entre os núcleos foi sua localização (se é dentro da cidade ou no campo) e o predomínio dos serviços prestados á população (assistência técnica na produção de grãos ou horticultura familiar, por exemplo).

Desta maneira levou-se em consideração a pressuposição de que núcleos semelhantes apresentariam percepções do Clima Organizacional muito parecidos. Assim, dividindo as amostras dos escritórios de acordo com sua localização e predomínio dos serviços prestados, obteve-se as seguintes representações:

- São Sebastião, Gama e Ceilândia representando os demais escritórios urbanos de Sobradinho, Paranoá, Planaltina e Brasília.
- Pipiripau e Brazlândia representando os demais escritórios rurais de Taquara, Vargem Bonita e Alexandre Gusmão. Estes possuem como principal atividade a assistência aos produtores de hortaliças.
- Rio Preto e Jardim representando os demais escritórios rurais do Pad-DF e Tabatinga, que oferecem serviços aos produtores de grande cultura.
- CENTRER representando as áreas de apoio do CNPH e CPAC.

Destarte, por apresentarem características diferentes entre si, oito escritórios rurais, no total de dezenove, foram selecionados para fazerem parte, juntamente com 3 áreas da Sede da EMATER-DF (CPLAN, COAFI e COPER), da pesquisa de Clima Organizacional.

Após a demarcação dos locais a serem visitados, o memorando de N° 159/2008 - GEDIN foi expedido aos gerentes da Sede e dos núcleos participantes da pesquisa, informando-os do Projeto e dos questionários que estariam sendo aplicados aos funcionários pelos estagiários (Anexo 3).

Além disso, um cronograma também foi realizado para definir os dias em que os Núcleos Rurais estariam sendo visitados pelos estagiários de Psicologia para aplicação dos questionários. Os funcionários da Sede, por sua vez, estariam respondendo o questionário de acordo com agenda própria e disponibilidade de cada um.

Os questionários eram entregues a cada funcionário, e instruções eram dadas pelos estagiários acerca da pesquisa, tais como: a importância da sinceridade nas respostas, do sigilo das informações prestadas, da intenção do Projeto e da maneira de responder os questionários. Os funcionários deveriam responder o questionário no próprio ambiente de trabalho e levando em consideração a disponibilidade de tempo. Assim, em alguns casos, somente se recebia o questionário preenchido, após alguns dias da entrega.

A população à qual foi dirigida a pesquisa se compôs de 105 funcionários que trabalham na EMATER-DF no quadro de cargos permanentes, comissionados ou cedidos de outros órgãos; podendo, estes empregados, dentro da Carreira Funcional, serem Extensionistas Rurais, Administradores ou Técnicos Especializados. Esses funcionários participantes da pesquisa totalizaram importância de 85% da amostra global dos empregados lotados nas referidas áreas onde foram aplicados os questionários conforme a tabela abaixo:

ÁREA	PARTICIPANTES DA PESQUISA	TOTAL DE EMPREGADOS POR ÁREA
Cplan	7	16
Coafi	17	33
Coper	25	28
São Sebastião	5	5
Gama	5	5
Pipiripau	4	4
Rio Preto	6	6
Brazlândia	8	8
Ceilândia	6	6
Jardim	5	5
Centrer	4	4
Outras	13	118
Nº Participantes da Pesquisa	105	133
Total de Empregados	105	251 (todas as áreas)

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS.

Neste capítulo, por meio de tabelas construídas com os números provenientes das respostas dos funcionários da EMATER ao questionário de Clima Organizacional, será realizada a apresentação dos dados obtidos na pesquisa. Todas as respostas foram codificadas em números e inseridas numa poderosa ferramenta de informática, o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Esses números traduzem-se em opiniões, percepções e informações, possibilitando análises que se aproximam da realidade, e que, por isso, podem ser utilizadas na solução de problemas de determinado lugar.

Em Estatística a Média é o valor médio de uma distribuição, determinado segundo uma regra estabelecida a priori e que se utiliza para representar todos os valores da distribuição (WIKIPÉDIA, 2008). Levando em consideração a pesquisa em questão, a média pode ser obtida, por exemplo, com a soma das respostas à determinada pergunta e, posteriormente, com a divisão do resultado desta conta pela quantidade de pessoas que responderam à pergunta, cuja resposta foi somada ao cálculo inicial. Tal média estaria significando, então, a maneira como o grupo respondeu, de maneira geral, à determinada pergunta, demonstrando, assim, a forma como o grupo percebe determinada prática da empresa.

Já o Desvio Padrão mede a variabilidade dos valores à volta da média. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média. Ao contrário, quanto maior o desvio padrão, maior a quantidade de respostas que se afastam da média. Assim, numa amostra cuja Média é 3 e o Desvio Padrão 2, pode-se concluir que entre as respostas das pessoas haviam valores iguais ao número 1 e ao número 5. Vale ressaltar, que desvios padrões a partir de 0,90 são considerados altos, pois estão demasiadamente afastados das médias.

Outro cálculo estatístico muito importante é a correlação entre fatores. Este permite identificar de que forma os fatores da pesquisa estão se relacionando, verificando, a existência ou não, de algum tipo de afinidade entre eles. Desta forma, se a correlação entre dois fatores for alta, é possível prever que a probabilidade dos dois estarem sendo avaliados positivamente ou negativamente, ao mesmo tempo, é grande.

Ora, uma vez que os resultados obtidos através desses três instrumentos traduzem fatos reais, devem ser analisados de forma a ofertarem condições de se verificar a existência de relações estatísticas expressas entre as dezenove variáveis do Clima Organizacional e as hipóteses previstas, ou, ainda, para identificar dados não presumidos no início da pesquisa. Portanto, os resultados serão os responsáveis pela confirmação ou desaprovação da suposição de que existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa; e que existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais; ou, ainda, os resultados poderão ser responsáveis pela descoberta de estruturas antes não percebidas e, até mesmo, não cogitadas (MELLO, 2003).

Além destas análises, seguindo o modelo proposto por Mello (2003, p. 137) “será ainda calculado um índice denominado Índice de Satisfação (IS), que é igual ao módulo da diferença entre o escore atribuído à situação ideal e o atribuído à situação real”.

Em concordância com o modelo, “a escala de nível de satisfação poderá variar entre 0 e 4, uma vez que este índice será calculado pela diferença entre escores que poderão tomar valores entre 1 e 5. Dessa forma, o valor 0 (zero) significa uma situação de satisfação total (situação real coincidente com a situação ideal) e o valor 4, uma situação de satisfação nula”.

A partir desta escala será também verificada a qualidade do Clima Organizacional, apontando as cinco variáveis mais favoravelmente avaliadas pelos respondentes e as cinco variáveis mais desfavoravelmente avaliadas pelos respondentes.

3.1 ANÁLISE DAS TABELAS

As TABELAS 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 fazem parte de uma única amostra e tratam-se de tabelas que organizam as Médias e os Desvios Padrão das 38 perguntas relacionadas aos 19 Fatores que fazem parte da pesquisa de Clima Organizacional respondidas pelos funcionários. Vale lembrar, que para cada fator há duas perguntas (itens) que avaliam a questão; e que para cada pergunta há uma resposta real e outra ideal. A primeira diz respeito à maneira como os funcionários realmente enxergam a empresa; e a segunda, como os empregados gostariam que ela fosse.

TABELA 1.1 – FATORES DO QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FATORES	MÉDIA REAL	D.P. REAL	MÉDIA IDEAL	D.P. IDEAL
CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA				
Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	3,57	,980	3,61	1,180
Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?	3,46	1,017	4,03	,888
RESPONSABILIDADE				
A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	3,59	1,155	4,55	,730
Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?	2,96	1,076	3,99	,718
PADRÕES DE DESEMPENHO				
Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance de suas metas?	3,35	1,204	4,63	,595
A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	2,36	1,106	4,64	,560
RECOMPENSAS				
Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?	2,61	1,174	4,39	,869
Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	3,47	1,069	4,56	,739
CLAREZA ORGANIZACIONAL				
De um modo geral, pode-se afirmar que nessa empresa as "coisas" estão bem organizadas?	2,89	,944	4,78	,559
A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	3,23	1,139	4,83	,582

TABELA 1.2 - FATORES DO QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FATORES	MÉDIA REAL	D.P. REAL	MÉDIA IDEAL	D.P. IDEAL
CALOR HUMANO E APOIO				
As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?	3,38	,991	4,88	,350
Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada da empresa?	3,37	1,098	4,82	,519
LIDERANÇA				
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?	3,47	1,176	3,12	1,356
Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	2,95	1,139	4,63	,653
OPORTUNIDADE DE PROGRESSO				
A empresa oferece aos seus colaboradores oportunidade de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?	2,86	1,210	4,64	,742
Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções são os que realmente merecem?	2,81	1,062	4,73	,777
CONFLITOS				
Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	3,16	1,161	4,74	,661
Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e a considerar diferentes opiniões na empresa?	2,93	1,008	4,75	,539
FLEXIBILIDADE				
A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	3,28	1,042	4,34	,847
Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	3,36	1,060	4,64	,541
PARTICIPAÇÃO				
As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	2,83	1,024	4,52	,685
Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, propondo idéias e oferecendo sugestões na sua área de atuação?	3,52	1,197	4,75	,500

TABELA 1.3 - FATORES DO QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FATORES	MÉDIA REAL	D.P. REAL	MÉDIA IDEAL	D.P. IDEAL
COMPETIÇÃO				
Existe muita competição entre as pessoas que trabalham com você, ocasionando conflitos?	2,53	1,165	1,90	1,353
A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o auto-desenvolvimento ou estimular a criatividade?	2,32	1,058	3,84	1,243
COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA				
Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?	4,31	,805	4,74	,486
Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria um amigo que trabalhasse aqui?	4,61	,734	4,85	,534
EQÜIDADE SALARIAL				
O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado?	4,35	,919	4,84	,463
Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem um trabalho idêntico ao seu ou da mesma importância que o seu?	3,84	1,301	4,67	,848
CONDIÇÕES DE TRABALHO				
Na empresa as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?	3,24	1,084	4,86	,465
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?	3,12	1,188	2,38	1,516
COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)				
A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	2,78	1,165	4,70	,712
Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?	2,92	1,224	4,80	,527

TABELA 1.4 - FATORES DO QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FATORES	MÉDIA REAL	D.P. REAL	MÉDIA IDEAL	D.P. IDEAL
ÉTICA EMPRESARIAL				
Em geral na empresa onde trabalha, as pessoas tem um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?	3,02	1,171	1,79	1,471
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	3,96	,875	4,70	,776
ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE				
A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	3,15	1,041	4,69	,545
Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?	3,03	1,276	2,03	1,418
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL				
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, estágios?	3,14	1,153	4,76	,616
O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?	3,17	1,230	4,82	,479

Na análise das tabelas 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, se destaca a grande quantidade de questões que apresentam um valor ideal superior ao valor real, significando que os funcionários da EMATER, de forma geral, percebem que as coisas deveriam ser melhores do que realmente são. Todos os itens da pesquisa tiveram seus valores ideais maiores que os reais, com exceção dos primeiros itens dos fatores Liderança, Competição e Ética Empresarial; e dos segundos itens dos fatores Condições de Trabalho e Estímulo à Criatividade. Estes tiveram, todos, valores ideais menores que os reais.

Essa variância ocorreu em razão do tipo de questão que esses fatores avaliam, uma vez que alguns itens possuem significados contrários.

Nos itens que avaliam questões positivas, quanto mais próximo do valor 5 (sempre acontece) for a média real desses itens, maior será a satisfação do funcionário, já que, a priori, o assunto trata de algo que quanto mais acontece, melhor.

Ao contrário, nos itens que avaliam questões negativas, se uma questão, como a primeira pergunta do fator Ética Empresarial, avalia algo que, a priori, não é bom, quanto mais próximo do valor 1 (nunca acontece) melhor.

Desta forma, e obviamente desconsiderando o ponto de vista individual dos funcionários acerca das questões, os valores dos itens tidos como positivos tendem a valores altos; já os valores dos itens tidos como negativos, a valores baixos.

Outro atributo que pode ser mencionado em relação às tabelas 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 é o alto valor dos Desvios Padrão dos valores Ideais relacionados aos itens que tiveram suas médias reais maiores que as ideais. Isto demonstra que houve entre os funcionários da empresa uma maior variância nas respostas associadas às questões tidas como negativas. Vale ressaltar que desvios padrão altos são aqueles com valores maiores que 0,90.

TABELA 2 – MÉDIA DOS FATORES

FATORES	MÉDIA REAL	D.P. REAL	MÉDIA IDEAL	D.P. IDEAL
CONFORMIDADE	3,52	,649	3,88	,776
RESPONSABILIDADE	3,27	,827	4,28	,553
PADRÕES DE DESEMPENHO	2,83	,997	4,63	,431
RECOMPENSAS	3,03	,937	4,47	,652
CLAREZA ORGANIZACIONAL	3,05	,879	4,80	,520
CALOR HUMANO E APOIO	3,36	,934	4,85	,354
LIDERANÇA	3,22	,875	3,90	,715
OPORTUNIDADE DE PROGRESSO	2,84	,929	4,68	,571
CONFLITOS	3,04	,947	4,73	,510
FLEXIBILIDADE	3,32	,884	4,50	,538
PARTICIPAÇÃO	3,19	,971	4,65	,460
COMPETIÇÃO	2,41	,842	2,90	1,046
COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA	4,46	,614	4,80	,388
EQÜIDADE SALARIAL	4,08	,982	4,75	,583
CONDIÇÕES DE TRABALHO	3,16	,711	3,61	,768
COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)	2,83	1,002	4,76	,522
ÉTICA EMPRESARIAL	3,49	,690	3,25	,793
ESTÍMULO À CRIATIVIDADE	3,08	,772	3,36	,713
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	3,15	,967	4,81	,448

A TABELA 2 organiza as Médias e os Desvios Padrão dos 19 Fatores da pesquisa, tanto os reais, quanto os ideais. Esses valores são resultados da soma das médias dos itens reais ou ideais de cada fator e pela sua divisão por dois. O mesmo ocorre para a obtenção dos números referentes aos Desvios Padrão de cada fator.

Os cinco fatores que tiveram a maior média real foram: COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA (4,46), EQUIDADE SALARIAL (4,08), CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA (3,52), ÉTICA EMPRESARIAL (3,49), CALOR HUMANO E APOIO (3,36). Tais resultados oscilam entre os números 3 (Às vezes acontece) e 4 (Acontece muitas vezes) da escala da pesquisa.

Os cinco fatores que tiveram a maior média ideal foram: CALOR HUMANO E APOIO (4,85), OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (4,81), CLAREZA ORGANIZACIONAL (4,80), COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA (4,80) e COMUNICAÇÃO (4,76). Esses números se aproximam muito do valor máximo da escala, o número 5, significando dizer que tais fatores deveriam sempre acontecer na empresa.

Já os cinco fatores que tiveram as menores médias reais foram: COMPETIÇÃO (2,41), COMUNICAÇÃO (2,83), PADRÕES DE DESEMPENHO (2,83) OPORTUNIDADE DE PROGRESSO (2,84) e RECOMPENSAS (3,03). Muito próximos do número 3 da escala, os fatores alistados acontecem às vezes de acordo com a percepção dos funcionários da organização.

Além desses, os fatores que tiveram as menores médias ideais foram estes: COMPETIÇÃO (2,90), ÉTICA EMPRESARIAL (3,25), ESTÍMULO À CRIATIVIDADE (3,36), CONDIÇÕES DE TRABALHO (3,61) e CONFORMIDADE (3,88). Da mesma forma, por também estarem perto do número 3 da escala da pesquisa, os funcionários vêem que tais fatores deveriam ocorrer às vezes na empresa.

Dentre todos os fatores da TABELA 2, somente o fator ÉTICA EMPRESARIAL continuou com o valor real maior que o ideal. Isso ocorreu em função da primeira pergunta do fator. Por ser negativa (questão que, a priori, avalia situações ruins), a média ideal do item obteve média muito próximo do valor 1 (nunca acontece), fazendo com que a média do fator ideal abaixasse, tornando-se menor que a média do fator real.

TABELA 3 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (IS)

FATORES	IS
CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA	0,36
RESPONSABILIDADE	1,01
PADRÕES DE DESEMPENHO	1,80
RECOMPENSAS	1,44
CLAREZA ORGANIZACIONAL	1,75
CALOR HUMANO E APOIO	1,49
LIDERANÇA	0,68
OPORTUNIDADE DE PROGRESSO	1,84
CONFLITOS	1,69
FLEXIBILIDADE	1,18
PARTICIPAÇÃO	1,46
COMPETIÇÃO	0,49
COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA	0,34
EQÜIDADE SALARIAL	0,67
CONDIÇÕES DE TRABALHO	0,45
COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)	1,93
ÉTICA EMPRESARIAL	-0,24
ESTÍMULO À CRIATIVIDADE	0,28
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	1,66

A TABELA 3 organiza os resultados dos Índices de Satisfação de cada fator da pesquisa. Esses resultados, que são obtidos a partir da diferença entre a média ideal da média real, demonstram quão próximo está a realidade, da percepção ideal de trabalho. Quanto mais próximo do zero o resultado estiver, menor será a diferença entre a percepção real e ideal do indivíduo; ao contrário, quanto mais próximo do cinco estiver, maior será a diferenças entre as percepções reais e ideais, evidenciando que aqueles valores com a maior pontuação devem ser os primeiros a serem melhorados.

Assim, os cinco fatores que estão mais próximos do ideal são os seguintes: ESTÍMULO À CRIATIVIDADE (0,28), COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA (0,34), CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA (0,36), CONDIÇÕES DE TRABALHO (0,45) e COMPETIÇÃO (0,49).

Ao contrário, os fatores que precisam ser melhorados pela empresa para se aproximarem do ideal são os seguintes: COMUNICAÇÃO (1,93), OPORTUNIDADE DE PROGRESSO (1,84), PADRÕES DE DESEMPENHO (1,80), CLAREZA ORGANIZACIONAL (1,75) e CONFLITOS (1,69).

Todos os fatores que precisam ser melhorados pela empresa, de acordo com a TABELA 2 – Média dos Fatores, possuem como médias os números 2 e 3 da escala da pesquisa, evidenciando a necessidade de melhoras, já que, de acordo com a escala, tais quesitos quase nunca acontecem ou acontecem às vezes.

Interessante analisar o valor destoante do fator ÉTICA EMPRESARIAL (-0,24). Por ter a média real superior à ideal, ao se subtrair o menor pelo maior obteve-se um número negativo. Tais variações podem ser resolvidas analisando-se os itens deste fator separadamente, uma vez que a primeira pergunta é negativa e a segunda positiva. Ao se analisar a média específica da primeira questão é possível concluir que apesar deste item ser negativo, portanto, não devendo idealmente estar presente na empresa, na realidade está

presente às vezes, possuindo um IS de -1,23. Contudo, a análise da segunda questão evidencia um IS de 0,74 e médias que concluem que o descrito na questão acontece muitas vezes, devendo no entanto acontecer sempre.

TABELA 4 – CORRELAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS FATORES REAIS.

	FAT. 1	FAT.2	FAT.3	FAT.4	FAT.5	FAT.6	FAT.7	FAT.8	FAT.9	FAT.10	FAT.11	FAT.12	FAT.13	FAT.14	FAT.15	FAT.16	FAT.17	FAT.18	FAT.19
1.CONFOR.	1	0,233**	0,203	0,123	0,050	0,238*	0,101	-0,188	0,099	0,202	0,306**	-0,148	0,249*	0,178	-0,008	0,216*	0,249*	0,218*	0,221*
2.RESPON.	0,233*	1	0,423**	0,359**	0,337**	0,367**	0,044	0,181	0,287**	0,384**	0,454**	0,121	0,257*	0,294**	-0,024	0,337**	0,033	0,194	0,240*
3.DESEMP.	0,203	0,423**	1	0,421**	0,479**	0,466**	0,260*	0,327**	0,495**	0,519**	0,423**	0,044	0,233*	0,212*	-0,058	0,449**	-0,118	0,241*	0,406**
4.RECOMP.	0,123	0,359**	0,421**	1	0,235*	0,364**	0,139	0,474**	0,599**	0,426**	0,270**	-0,065	0,281**	0,406**	0,005	0,363**	-0,032	-0,002	0,149
5.CLARE.	0,050	0,337**	0,479**	0,235*	1	0,432**	0,219*	0,323**	0,387**	0,385**	0,399**	0,026	0,188	0,097	0,185	0,574**	0,010	0,163	0,256**
6.CALOR .	0,238*	0,367**	0,466**	0,364**	0,432**	1	0,290**	0,226*	0,359	0,460**	0,434**	-0,156	0,216*	0,318**	-0,100	0,473**	-0,175	0,215*	0,360**
7.LIDERA.	0,101	0,044	0,260*	0,139	0,219*	0,290**	1	0,223*	0,298**	0,324**	0,275**	0,086	0,059	0,117	0,004	0,135	0,123	0,198	0,249*
8.PROGRE.	-0,188	0,181	0,327**	0,474**	0,323**	0,226*	0,223*	1	0,527**	0,285**	0,362**	0,036	0,131	0,260*	-0,004	0,389**	-0,204*	-0,019	0,279**
9.CONFLI.	0,099	0,287**	0,495**	0,599**	0,387**	0,359**	0,298**	0,527**	1	0,596**	0,521**	0,140	0,226*	0,396**	0,082	0,505**	-0,160	0,114	0,365**
10.FLEXIB.	0,202	0,383**	0,518**	0,426**	0,384**	0,460**	0,324**	0,285**	0,595**	1	0,667**	0,116	0,246*	0,351**	-0,035	0,517**	0,008	0,263**	0,407**
11.PARTIC.	0,306**	0,454**	0,422**	0,269**	0,398**	0,434**	0,275**	0,361**	0,521**	0,667**	1	0,117	0,368**	0,297**	-0,031	0,548**	0,090	0,411**	0,454**
12.COMPE.	-0,148	0,120	0,044	-0,065	0,025	-0,156	0,085	0,035	0,140	0,116	0,117	1	-0,038	0,104	0,075	0,079	-0,064	0,139	0,195
13.COMPR.	0,248*	0,257*	0,233*	0,281**	0,187	0,216*	0,058	0,130	0,226*	0,246*	0,368**	-0,038	1	0,139	-0,071	0,297**	0,293**	0,229*	0,323**
14.EQÜID.	0,178	0,293**	0,211*	0,405**	0,096	0,317**	0,116	0,260*	0,395**	0,351**	0,297**	0,104	0,139	1	0,101	0,268**	-0,045	-0,038	0,035
15.CONDI.	-0,007	-0,023	-0,057	0,004	0,184	-0,100	0,003	-0,004	0,081	-0,035	-0,031	0,075	-0,071	0,101	1	0,241*	-0,162	0,247*	-0,003
16.COMU.	0,216*	0,337**	0,448**	0,363**	0,573**	0,472**	0,135	0,388**	0,505**	0,517**	0,548**	0,079	0,297**	0,268**	0,241*	1	-0,038	0,256*	0,424**
17.ÉTICA.	0,249*	0,033	-0,118	-0,031	0,010	-0,174	0,123	-0,204*	-0,159	0,008	0,090	-0,064	0,293**	-0,045	-0,162	-0,038	1	0,102	-0,067
18.CRIAT.	0,217*	0,193	0,240*	-0,001	0,162	0,214*	0,197	-0,019	0,113	0,263**	0,411**	0,139	0,229*	-0,038	0,247*	0,256*	0,102	1	0,422**
19.DESEN.	0,220*	0,239*	0,405**	0,149	0,255**	0,359**	0,249*	0,279**	0,365**	0,407**	0,454**	0,195	0,323**	0,035	-0,003	0,424**	-0,067	0,422**	1

** correlação significativa ao nível 0,01. * correlação significativa ao nível 0,05.

A TABELA 4 constitui a correlação entre as médias dos fatores reais da pesquisa. Por meio dela é possível verificar se existe alguma relação entre os diferentes fatores do questionário, que possibilite prever a probabilidade de dois fatores estarem sendo avaliados positivamente ou negativamente, ao mesmo tempo. Portanto, é possível concluir que havendo uma correlação alta positiva entre dois fatores, significa dizer que se um funcionário atribuiu valor máximo a certa pergunta, as chances da outra pergunta, que possui alta correlação com a primeira, de ser avaliada da mesma forma é grande, ou seja, de que uma cresce com a outra. Contrariamente, se a correlação alta for negativa, à medida que uma questão é avaliada positivamente, a outra é avaliada negativamente, ou seja, são inversamente proporcionais.

Para identificar os fatores correlacionados, basta conferir se os valores estão acompanhados de asteriscos. Aqueles marcados com um asterisco são os que possuem correlação significativa ao nível $p < 0,05$; já os marcados com dois asteriscos, possuem correlação significativa ao nível $p < 0,01$.

Destarte, é possível verificar que existe uma grande quantidade de correlações significativas entre todos os fatores da pesquisa. No entanto, tais correlações são todas baixas (até 0,35) ou moderadas (de 0,36 até 0,79), sendo que não há correlações fortes (a partir de 0,8) entre eles. Contudo, para fins de análise, serão comentadas somente as correlações $r > 0,5$ positivas ou negativas.

Assim, os fatores que se correlacionaram a partir deste critério foram os seguintes:

O fator Conflitos se correlacionou positivamente com os fatores Recompensa ($r = 0,599$, $p < 0,01$), Progresso ($r = 0,527$, $p < 0,01$), Flexibilidade ($r = 0,596$, $p < 0,01$), Participação ($r = 0,521$, $p < 0,01$) e Comunicação ($r = 0,505$, $p < 0,01$).

O fator Flexibilidade se correlacionou positivamente com o fator Desempenho ($r = 0,518$, $p < 0,01$), Conflitos ($r = 0,595$, $p < 0,01$), Participação ($r = 0,667$, $p < 0,01$) e Comunicação ($r = 0,517$, $p < 0,01$).

O fator Participação se correlacionou positivamente com o fator Conflitos ($r = 0,521$, $p < 0,01$), Flexibilidade ($r = 0,667$, $p < 0,01$) e Comunicação ($r = 0,548$, $p < 0,01$).

O fator Comunicação se correlacionou positivamente com o fator Clareza ($r = 0,573$, $p < 0,01$), Conflitos ($r = 0,505$, $p < 0,01$), Flexibilidade ($r = 0,517$, $p < 0,01$) e Participação ($r = 0,548$, $p < 0,01$).

O fator Desempenho se correlacionou positivamente com o fator Flexibilidade ($r = 0,519$, $p < 0,01$).

O fator Recompensa se correlacionou positivamente com o fator Conflito ($r = 0,599$, $p < 0,01$).

O fator Clareza Organizacional se correlacionou positivamente com o fator Comunicação ($r = 0,574$, $p < 0,01$).

O fator Progresso se correlacionou positivamente com o fator Conflitos ($r = 0,527$, $p < 0,01$).

Vale destacar que na relação entre os 19 fatores e o fator Competição não houve correlações. E na relação entre os 19 fatores e os fatores Condições e Ética, existiram apenas 2 e 3 correlações respectivamente. Esses três são os fatores que menos se correlacionaram.

TABELA 5 – CORRELAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS FATORES IDEAIS.

	FAT.1	FAT.2	FAT.3	FAT.4	FAT.5	FAT.6	FAT.7	FAT.8	FAT.9	FAT.10	FAT.11	FAT.12	FAT.13	FAT.14	FAT.15	FAT.16	FAT.17	FAT.18	FAT.19
1.CONFOR.	1	0,365**	0,461**	0,356**	0,310**	0,184	0,079	0,095	0,357**	0,275*	0,346**	-0,029	0,388**	0,110	0,114	0,270*	0,176	-0,064	0,329**
2.RESPON.	0,365**	1	0,336**	0,271**	0,098	0,190	0,154	0,092	0,300**	0,304**	0,249*	0,162	0,182	0,148	0,181	0,253*	0,213*	0,037	0,179
3.DESEMP.	0,461**	0,336**	1	0,321**	0,100	0,089	0,163	0,050	0,464**	0,381**	0,427**	0,053	0,218*	0,090	-0,002	0,374**	0,117	-0,042	0,238*
4.RECOMP.	0,356**	0,271**	0,321**	1	0,236*	0,288**	0,212**	0,133	0,432**	0,334**	0,521**	0,206*	0,373**	0,174	0,100	0,384**	0,068	-0,193	0,380**
5.CLARE.	0,310**	0,098	0,100	0,236*	1	0,191	0,185	0,074	0,320**	0,469**	0,170	-0,086	0,331**	0,191	-0,133	0,268**	0,061	-0,202*	0,404**
6.CALOR .	0,184	0,190	0,089	0,288**	0,191	1	0,015	0,283**	0,236*	0,334**	0,387**	0,074	0,340**	0,253*	0,165	0,376**	0,099	0,116	0,575**
7.LIDERA.	0,079	0,154	0,163	0,212*	0,185	0,015	1	0,053	0,162	0,275**	0,171	0,028	0,098	0,060	0,118	0,096	0,139	0,002	0,104
8.PROGRE.	0,095	0,092	0,050	0,133	0,074	0,283**	0,053	1	0,359**	0,163	0,247*	-0,022	0,130	0,326**	0,231*	0,268**	-0,031	0,123	0,277**
9.CONFLI.	0,357**	0,300**	0,464**	0,432**	0,320**	0,236**	0,162	0,359**	1	0,374**	0,526**	0,095	0,300**	0,227*	0,056	0,418**	0,112	0,003	0,375**
10.FLEXIB.	0,275*	0,304**	0,381**	0,334**	0,469**	0,334**	0,275**	0,163	0,374**	1	0,468**	0,089	0,246*	0,257*	0,093	0,312**	0,106	0,003	0,342**
11.PARTIC.	0,346**	0,249*	0,427**	0,521**	0,170	0,387**	0,171	0,247*	0,526**	0,468**	1	0,169	0,311**	0,263**	0,069	0,597**	0,065	-0,021	0,412**
12.COMPE.	-0,029	0,162	0,053	0,206*	-0,086	0,074	0,028	-0,022	0,095	0,089	0,169	1	0,019	0,125	0,202*	0,029	0,236*	0,215*	-0,023
13.COMPR.	0,388**	0,182	0,218*	0,373*	0,331**	0,340**	0,098	0,130	0,300**	0,246*	0,311**	0,019	1	0,571**	0,103	0,416**	0,017	-0,097	0,629**
14.EQÜID.	0,110	0,148	0,090	0,174	0,191	0,253*	0,060	0,326**	0,227*	0,257*	0,263**	0,125	0,571**	1	-0,033	0,347**	-0,053	0,072	0,499**
15.CONDI.	0,114	0,181	-0,002	0,100	-0,133	0,165	0,118	0,231*	0,056	0,093	0,069	0,202*	0,103	-0,033	1	0,156	0,368**	0,343**	0,125
16.COMU.	0,270*	0,253*	0,374**	0,384**	0,268**	0,376**	0,096	0,268**	0,418**	0,312**	0,597**	0,029	0,416**	0,347**	0,156	1	0,009	0,084	0,617**
17.ÉTICA.	0,176	0,213*	0,117	0,068	0,061	0,099	0,139	-0,031	0,112	0,106	0,065	0,236*	0,017	-0,053	0,368**	0,009	1	0,310**	0,083
18.CRIAT.	-0,064	0,037	-0,042	-0,193	-0,202*	0,116	0,002	0,123	0,003	0,003	-0,021	0,215*	-0,097	0,072	0,343**	0,084	0,310**	1	0,060
19.DESEN.	0,329**	0,179	0,238*	0,380**	0,404**	0,575**	0,104	0,277**	0,375**	0,342**	0,412**	-0,023	0,629**	0,499**	0,125	0,617**	0,083	0,060	1

** correlação significativa ao nível 0,01. * correlação significativa ao nível 0,05.

A TABELA 5 diz respeito à correlação entre as médias dos fatores ideais da pesquisa. No total foram 164 correlações significativas (correlações com $p < 0,01$ ou $p < 0,05$) em contraposição a 176 não significativas. Entre os fatores que se relacionaram significativamente, não houve correlações fortes (a partir de 0,80), ficando todas compreendidas entre correlações médias e baixas.

Os fatores que se correlacionaram a partir do critério $r > 0,5$ foram os seguintes:

O fator Desenvolvimento se correlacionou positivamente com o fator Calor ($r = 0,575$, $p < 0,01$), Comprometimento ($r = 0,629$, $p < 0,01$) e Comunicação ($0,617$, $p < 0,01$).

O fator Participação se correlacionou positivamente com o fator Recompensas ($r = 0,521$, $p < 0,01$), Conflitos ($r = 0,526$, $p < 0,01$) e Comunicação ($0,597$, $p < 0,01$).

O fator Compromisso se correlacionou positivamente com o fator Equidade ($r = 0,571$, $p < 0,01$), Desenvolvimento ($r = 0,629$, $p < 0,01$).

O fator Recompensa se correlacionou positivamente com o fator Participação ($r = 0,521$, $p < 0,01$).

O fator Calor se correlacionou positivamente com o fator Desenvolvimento ($r = 0,575$, $p < 0,01$).

O fator Conflitos se correlacionou positivamente com o fator Participação ($r = 0,526$, $p < 0,01$).

O fator Equidade se correlacionou positivamente com o fator Comprometimento ($r = 0,571$, $p < 0,01$).

O fator Comunicação se correlacionou positivamente com o fator Participação ($r = 0,597$, $p < 0,01$).

Os fatores que menos se correlacionaram com outros fatores foram os de Liderança, Competição, Condições de Trabalho, Ética Empresarial e Estímulos à criatividade.

As próximas tabelas tratam dos resultados obtidos a partir da conjugação dos 19 fatores com as seguintes variáveis: áreas da empresa, carreira funcional e a carreira profissional dos empregados.

A partir dos resultados de tais conjugações, será possível verificar de que maneira essas variáveis interferem na forma como os empregados de diferentes áreas, carreiras funcionais e carreiras profissionais percebem as práticas organizacionais, ratificando ou não a hipótese desta pesquisa de que existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa; e que existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais.

Abaixo serão expostas somente as tabelas dos dados que obtiveram médias significativas ($p < 0,005$).

TABELA 6

CONFORMIDADE REAL		CONFORMIDADE IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	3,76	Extensionista Rural	4,17
Administrativa	3,30	Administrativa	3,52
Técnico Especializado	3,28	Técnico Especializado	4,16
Significância - 0,003		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 6, verifica-se que as diferenças no fator Conformidade Real e também Ideal em função da Carreira Profissional são significativas nos níveis $p < 0,003$ e $p < 0,001$ respectivamente. Em ambos, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Extensionista Rural. Esses resultados mostram que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção dos funcionários quanto à Conformidade com a Estrutura.

TABELA 7

RESPONSABILIDADE REAL		RESPONSABILIDADE IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	3,44	Extensionista Rural	4,48
Administrativa	3,11	Administrativa	4,06
Técnico Especializado	3,42	Técnico Especializado	4,28
Significância - 0,008		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 7, verifica-se que a diferença no fator Responsabilidade Ideal em função da Carreira Profissional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Extensionista Rural. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção da Responsabilidade.

TABELA 8

CALOR HUMANO E APOIO REAL		CALOR HUMANO E APOIO IDEAL	
ÁREA	MÉDIA	ÁREA	MÉDIA
Cplan	3,07	Cplan	4,85
Coper	3,55	Coper	4,85
Coafi	3,06	Coafi	4,72
São Sebastião	4,00	São Sebastião	5,00
Gama	3,00	Gama	4,90
Pipiripau	3,50	Pipiripau	5,00
Rio Preto	4,66	Rio Preto	4,75
Brazlândia	3,43	Brazlândia	5,00
Ceilândia	3,50	Ceilândia	5,00
Jardim	3,80	Jardim	4,90
Centrer	3,62	Centrer	5,00
Significância - 0,003		Significância - 0,735	

Ao analisar a TABELA 8, verifica-se que a diferença no fator Calor Humano e Apoio Real em função da Área é significativa no nível $p < 0,003$. Nesse caso a maior média foi encontrada na Área do Rio Preto (Média = 4,66). Esse resultado mostra que a área é uma variável que interfere na percepção do Calor Humano e Apoio.

TABELA 9

CONFLITOS REAL		CONFLITOS IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	3,15	Extensionista Rural	4,89
Administrativa	2,90	Administrativa	4,50
Técnico Especializado	3,28	Técnico Especializado	4,92
Significância - 0,353		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 9, verifica-se que a diferença no fator Conflitos Ideal em função da Carreira Profissional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Técnico Especializado. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção dos Conflitos.

TABELA 10

PARTICIPAÇÃO REAL		PARTICIPAÇÃO IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	3,35	Extensionista Rural	4,79
Administrativa	3,04	Administrativa	4,45
Técnico Especializado	3,14	Técnico Especializado	4,85
Significância - 0,315		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 10, verifica-se que a diferença no fator Participação Ideal em função da Carreira Profissional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Técnico Especializado. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção da Participação.

TABELA 11

EQÜIDADE SALARIAL REAL		EQÜIDADE SALARIAL IDEAL	
CARREIRA FUNCIONAL	MÉDIA	CARREIRA FUNCIONAL	MÉDIA
Cargo Comissionado	4,22	Cargo Comissionado	4,67
Servidor Cedido	3,21	Servidor Cedido	4,64
Cargo Permanente	4,32	Cargo Permanente	4,80
Significância - 0,001		Significância - 0,517	

Ao analisar a TABELA 11, verifica-se que a diferença no fator Equidade Salarial Real em função da Carreira Funcional é significativo no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Funcional Cargo Permanente. Esse resultado mostra que a carreira funcional é uma variável que interfere na percepção da Equidade Salarial.

TABELA 12

EQÜIDADE SALARIAL REAL		EQÜIDADE SALARIAL IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	4,39	Extensionista Rural	4,83
Administrativa	3,65	Administrativa	4,59
Técnico Especializado	4,50	Técnico Especializado	5,00
Significância - 0,001		Significância - 0,078	

Ao analisar a TABELA 12, verifica-se que a diferença no fator Equidade Salarial Real em função da Carreira Profissional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Técnico Especializado. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção Equidade Salarial.

TABELA 13

COMUNICAÇÃO REAL		COMUNICAÇÃO IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	2,93	Extensionista Rural	4,98
Administrativa	2,75	Administrativa	4,50
Técnico Especializado	2,92	Técnico Especializado	4,85
Significância - 0,676		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 13, verifica-se que a diferença no fator Comunicação Ideal em função da Carreira Profissional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Extensionista Rural. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção da Comunicação.

TABELA 14

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE REAL		ESTÍMULO À CRIATIVIDADE IDEAL	
CARREIRA FUNCIONAL	MÉDIA	CARREIRA FUNCIONAL	MÉDIA
Cargo Comissionado	3,00	Cargo Comissionado	3,67
Servidor Cedido	2,85	Servidor Cedido	3,95
Cargo Permanente	3,21	Cargo Permanente	3,16
Significância - 0,156		Significância - 0,001	

Ao analisar a TABELA 14, verifica-se que a diferença no fator Estímulos à Criatividade Ideal em função da Carreira Funcional é significativa no nível $p < 0,001$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Funcional Servidor Cedido. Esse resultado mostra que a carreira funcional é uma variável que interfere na percepção do Estímulo à Criatividade.

TABELA 15

DESENVOLVIMENTO REAL		DESENVOLVIMENTO IDEAL	
CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA	CARREIRA PROFISSIONAL	MÉDIA
Extensionista Rural	3,30	Extensionista Rural	4,93
Administrativa	2,92	Administrativa	4,62
Técnico Especializado	3,71	Técnico Especializado	5,00
Significância - 0,039		Significância - 0,002	

Ao analisar a TABELA 15, verifica-se que a diferença no fator Oportunidade de Desenvolvimento Profissional Ideal em função da Carreira Profissional é significativo no nível $p < 0,002$. Nesse caso, a maior média foi encontrada na Carreira Profissional Técnico Especializado. Esse resultado mostra que a carreira profissional é uma variável que interfere na percepção do Desenvolvimento.

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO.

O ato de discutir, investigando a verdade pelo exame de razões e provas que se oferecem pró ou contra alguma questão, é um instrumento útil na obtenção de informações que possibilitem tomar atitudes respaldadas segundo critérios verídicos (Wikipédia, 2008). Ora, que empresa multinacional decide problemas ou soluções a partir de “achismos”? Certamente, antes de tomar qualquer decisão, tais empresas consultam técnicos e instrumentos que ofereçam dados precisos quanto aos desdobramentos que determinada deliberação poderia resultar.

Assim sendo, ao se discutir os resultados de uma pesquisa, estar-se-ia dando vida aos números, possibilitando deduzir, com respaldo neles, quais seriam as melhores ações para se chegar a determinado fim.

A pesquisa de Clima Organizacional, como mencionado anteriormente, é vista pela literatura como ferramenta que auxilia as empresas a se adequarem a novas formas de gestão do Terceiro Milênio, servindo, assim, como ponto de partida para as transformações necessárias, pois a partir do conhecimento das percepções quanto às práticas organizacionais, será possível modificar aquelas não condizentes aos novos objetivos organizacionais, moldando-as para que se ajustem a tais objetivos.

Portanto, os resultados de uma pesquisa de Clima Organizacional podem ser utilizados como embasamento para alguns tipos de decisões, mormente relacionadas ao gerenciamento em busca de melhores performances organizacionais, conforme citado no primeiro capítulo desta monografia.

Conseqüentemente, para maximizar as relações com os colaboradores por meio de condições de trabalho mais adequadas, oportunidades de desenvolvimento e ótimo ambiente de trabalho, os resultados da pesquisa que mais precisariam ser verificados pela empresa, seriam aqueles que, segundo os Índices de Satisfação, mais se afastaram do ideal, na medida que poderiam ser entendidos como gaps num ambiente ideal de trabalho. Logo, os fatores Comunicação, Oportunidade de Progresso, Padrões de Desempenho, Clareza Organizacional

e Conflitos precisam ser estudados mais profundamente, afim de que intervenções possam ser efetuadas nestes campos.

Ao se analisar as médias reais desses fatores é possível ver que alguns (Comunicação, Oportunidade de Progresso, Padrões de Desempenho) estão abaixo do nível tido como satisfatório e outros (Clareza Organizacional e Conflitos) um pouco acima, significando que esses fatores quase nunca acontecem ou acontecem às vezes dentro da empresa, devendo, por isso, ser fomentados pela organização.

Obviamente ao afirmar que a empresa precisa desenvolver tais quesitos, tem-se que levar em consideração o alcance substancial dos itens, ou seja, é preciso verificar o que é possível abranger ou delimitar com as perguntas, já que elas buscam mensurar conteúdos específicos balizados pela significância da questão em si. Portanto, não se permite generalizar questões tidas como específicas, afirmando, por exemplo, que pelos simples fato da pergunta estar dentro do campo da Comunicação abrangeria, deste modo, todos os conteúdos do fator. O que deve ser feito, ao contrário, é o diagnóstico partindo do que a pergunta analisa em si, e não do amplo sentido que uma única palavra poderia possuir ou, até mesmo, sugerir.

Como exemplo, é conveniente citar as perguntas do fator comunicação: “A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?; Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?”

A primeira pergunta diz respeito às formas pelas quais as informações transitam na empresa; a segunda, à freqüência em que há feedbacks de desempenho. Levando em consideração tais indagações e o que elas buscam mensurar através dos questionamentos, seria incorreto dizer ou presumir, que devido à baixa média obtida na pesquisa, toda a comunicação e seus ramos seriam conseqüentemente insatisfatórios. O que se pode analisar por meio das questões é, tão somente, o que elas avaliam verdadeiramente, assim, poder-se-ia dizer que projetos que visem aumentar o fluxo de informações na empresa deveriam ser promovidos, da mesma forma que programas que busquem instaurar uma cultura de feedbacks de desempenho deveriam ser implantados, porquanto estão, tais ações, respaldadas pelos resultados fidedignos da pesquisa.

Aliás, essas duas ações também condizem com as novas práticas exigidas pelo Terceiro Milênio, uma vez que a falta de informações acerca dos processos da empresa e de feedbacks de desempenho podem estar gerando nos empregados sentimentos de menos valia, desmotivação e insegurança. E como a atual Era da Informação pressupõe a existência de uma parceria entre empresas e empregados, já que esses passaram a ser visto como o bem mais valioso dentro das organizações, é fundamental que os funcionários da empresa sintam-se integrantes do funcionamento da mesma, percebendo que são valorizados como Capital Intelectual.

A questão da Comunicação vem sendo reiteradamente discutida pela EMATER antes mesmo da atual pesquisa de Clima Organizacional. De acordo com análises documentais, no ano de 2002, foi realizado um Plano de Ação, ao constatarem a necessidade de melhoras nas áreas de Comunicação. No entanto, pouco se modificou nas gestões passadas.

Atualmente, está sendo criada a ASCOM, gerência que se responsabilizará pela comunicação. Juntamente com outras gerências, a ASCON possui projetos de desenvolvimento de redes de comunicação interna como a Intra-Net, além de outros projetos que estarão veiculando os principais clientes da EMATER, como os fazendeiros e agricultores rurais.

A constatação por parte da EMATER da urgência de se criar a ASCON corrobora os resultados da pesquisa de clima organizacional, onde se verificou falhas nos sistema de comunicação da empresa. Este fato demonstra quão precisa é a pesquisa de clima organizacional (uma vez que ela identificou rapidamente um fato que demorou muito a ser percebido pela organização), conferindo-lhe validade suficiente para poder ser utilizada doravante como fundamento para outros tipos de projetos.

Já em relação à segunda questão do fator Comunicação, que prevê a frequência de feedbacks de desempenho, também é preciso que haja modificações. Atualmente a empresa possui um processo de avaliação de desempenho que, em comparação aos novos modelos, está ultrapassado. São dois tipos de avaliações que ocorrem alternadamente de dois em dois anos que têm como único objetivo a distribuição de benefícios. O primeiro avalia os currículos dos empregados e oferece benefícios àqueles que lhe acrescentaram novos cursos. O segundo oferece benefícios aos empregados que foram bem avaliados pelos supervisores e por auto-avaliações.

Segundo Robbins (2005), a avaliação de desempenho serve para diversos propósitos além de base para alocação de recompensas, sendo utilizada nas diversas decisões de recursos humanos, na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, e no fornecimento de feedback aos funcionários. No entanto, ainda não há na EMATER equipes internas que possam prestar este tipo de suporte aos empregados, desenvolvendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possam alcançar os objetivos estabelecidos e garantir a continuidade da empresa.

Portanto, a criação de modelos mais eficazes na avaliação de desempenho deve ser cogitada, pois outro fator que faz com que as pessoas se sintam motivadas é a percepção de que os esforços que elas realizam são bem mensurados e valorizados, conduzindo-as às recompensas às quais dão valor.

O segundo tópico que merece ser verificado pela EMATER é o fator Padrão de Desempenho, uma vez que igualmente se afastou muito do nível ideal proposto pelo Índice de Satisfação. Ao analisar a primeira pergunta do fator (Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance de suas metas?), é possível verificar que esta também possui relação com a questão de avaliação de desempenho antes citada.

Para que exista claramente definido o tipo de desempenho que o superior imediato espera que seu subordinado alcance, é imprescindível que exista, obviamente, análises e descrições do cargo do qual seu subordinado ocupa, porém, isso não é o que se está discutindo em primeiro plano, mas sim a trivial importância de um instrumento que permita com que os chefes possam avaliar seus subordinados e seu trabalho de maneira coerente, pois mesmo que haja um tipo de desempenho bem definido para cada empregado, se não houver um meio pelo qual esse desempenho possa ser mensurado, este poderá ser mal interpretado pelas propensões do avaliador, tais como os Efeitos da Tendência Central, Efeito de Halo, da Complacência, do Preconceito Pessoal e da Recenticidade.

Passando para a análise dos demais fatores que, de acordo com o Índice de Satisfação, também devem ser estudados pela empresa, é possível encontrar outros itens que podem ser melhorados pelo fomento de uma estrutura de comunicação mais dinâmica que atenda às necessidades da empresa.

Além do assunto em comum (Avaliação de Desempenho) entre o primeiro item do fator Padrão de Desempenho e o segundo item do fator de Comunicação já comentado, também existem conexões entre o primeiro item do fator Comunicação (A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?) e os primeiros itens dos fatores Oportunidade de Progresso (A empresa oferece aos seus colaboradores oportunidade de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?) e Conflitos (Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?), e o segundo item do fator Clareza Organizacional (A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?).

Ora, para que os colaboradores saibam da missão, da visão, dos valores, dos objetivos das empresas; assim como das oportunidades de crescimento e avanço profissional que a empresa oferece aos seus colaboradores é essencial que exista um mecanismo de comunicação mais eficaz que possa transmitir todas essas informações aos interessados, pois apesar de não serem bem conhecidos, são todos assuntos bem definidos e registrados nas normas da empresa.

Existe na EMATER um programa que financia integralmente cursos de mestrado e doutorado aos funcionários aprovados em provas; porém, pelo que a pesquisa demonstra, nem todos conhecem ações como essa.

Em relação ao item do fator Conflito que se relaciona com a questão da Comunicação, também carece dizer que para que os conflitos comecem a ser administrados na empresa através do diálogo e da negociação, estes devem ser instaurados na cultura da mesma, afim de que o processo de comunicação possa ser internalizado pelos funcionários.

Concluindo esta primeira etapa, a de discussão dos principais resultados obtidos nas tabelas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2 e 3, – onde assinalou-se as prováveis causas dos pontos que foram pior avaliados pela pesquisa e, a partir disso, proposto algumas mudanças – foi possível perceber que, mesmo entre os itens de diversos fatores, existem pontos que se interconectam, fazendo com que diferentes fatores façam parte de uma única composição, a complexa e emaranhada estrutura que é o ambiente organizacional.

Essa afirmação pode ser confirmada pelas tabelas de correlações 4.1, 4.2, 5.1, 5.2. De acordo com os resultados delas, averigua-se uma grande quantidade de correlações entre as médias dos fatores, principalmente entre as médias dos fatores reais. Nestas, constata-se que a Comunicação e os Padrões de Desempenho são os fatores que mais se correlacionaram, ratificando os comentários feitos nas análises dos fatores que tiveram os piores Índices de Satisfação e demonstrando que os pontos que ambas avaliam se relacionam com os conteúdos de outros fatores, podendo inclusive influenciar o jeito pelo qual são avaliados, uma vez que, caso haja correlações altas entre dois fatores, na medida em que uma é avaliada positivamente, a outra também será.

Deste modo, estrategicamente aprimorando os fatores Comunicação e Padrões de Desempenho (os dois fatores que mais se correlacionam com os demais), estar-se-ia, ao mesmo tempo, aperfeiçoando também todos os demais fatores.

Ora, de acordo com o proposto pelo Capítulo 3, foi possível verificar a existência de relações estatísticas expressas entre as dezenove variáveis do Clima Organizacional e identificar alguns dados não presumidos no início da pesquisa. No entanto, ainda não foi possível confirmar ou invalidar a segunda hipótese desta monografia, a de que existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais.

Em relação à primeira hipótese, a de que existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa, foi possível examinar que somente as relações apresentadas nas tabelas 6 à 15 foram significativas, sendo plausível concluir que a diferença de percepção entre funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa não é tão grande assim.

No entanto, considerando a segunda hipótese, não há como constatar a relação existente entre a diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, porquanto, para isso é necessário que hajam dados recentes acerca do desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais da EMATER.

Veja, conforme dito anteriormente, a Avaliação de Desempenho da EMATER conhecida como Avaliação por Maturidade ocorre somente de dois em dois anos. Apesar dela avaliar fatores que poderiam estar sendo úteis na conjugação Clima Organizacional x Avaliação de Desempenho, está desatualizada, uma vez que foi aplicada em meados de 2006, período no qual a gestão da empresa se encontrava sob responsabilidade do ex-presidente da EMATER.

Logicamente, para a confirmação da segunda hipótese, é trivial que os dados utilizados na comparação entre clima organizacional e avaliação de desempenho sejam atuais, pois todos os dados precisam ser condizentes com a realidade de um determinado momento, já que com o tempo estruturas, avaliações e percepções podem ser alteradas, principalmente naqueles lugares que para sobreviverem, devem se adaptar às demandas da globalização, como é caso das empresas. Por isso, a não ser partindo de dados atuais e confiáveis, seria imprudente utilizar resultados provenientes da conjunção de dados recentes (resultados da pesquisa de clima organizacional) com dados passados (avaliação de desempenho de 2006) como fundamento para mudanças organizacionais.

Assim, para constatar a segunda hipótese seria necessário resultados de avaliações de desempenho recentes que pudessem estar sendo conjugados com os resultados da pesquisa de clima organizacional.

Concluindo o capítulo de discussão, ao se analisar a tabela 16, surge uma pergunta: O resultado obtido pela amostra de 105 funcionários representa a visão geral dos funcionários da EMATER quanto ao Clima Organizacional da empresa?

Para responder essa pergunta urge lembrar o critério adotado em conjunto entre a equipe de estagiários e o coordenador da CPLAN (coordenação onde se situa a GEDIN, gerência que solicitou a presente pesquisa de Clima Organizacional): o de divisão por amostragem. Significando dizer que pelas semelhanças entre alguns escritórios e devido ao exíguo tempo proposto para realização da pesquisa, seria desnecessárias reiteradas visitas a núcleos rurais muito parecidos.

Assim, dividindo as amostras dos escritórios de acordo com sua localização e predomínio dos serviços prestados, oito escritórios representaram, segundo o critério de divisão por amostragem, 11 outros escritórios. Já em relação aos números de funcionários

foram 43 (total de empregados dos oito escritórios) representando 48 outros funcionários (total de empregados dos outros 11 escritórios). Destarte, poder-se-ia dizer que calculando os números referentes aos funcionários dos escritórios com suas respectivas representações, mais as três áreas da Sede da EMATER-DF (CPLAN, COAFI e COPER), obteve-se uma amostra de 84,53% do total de funcionários das áreas citadas, totalizando amostra de 60,95% do total de funcionários da empresa.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.

Levando em consideração os últimos dados da discussão, é possível verificar que tanto o valor da amostra total de funcionários participantes da pesquisa (61%), como do total de funcionários das áreas onde foram aplicados os questionários (84,53%) é alta, significando dizer que é confiável utilizar os resultados da pesquisa tanto nas áreas onde os questionários foram respondidos, como na empresa como um todo.

Assim, poder-se-ia dizer que a utilização dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional em toda a empresa, principalmente, na COAFI, CPLAN, COPER e nos escritórios rurais e urbanos da EMATER é segura, porquanto representa a percepção geral destes empregados quanto às práticas da empresa.

De maneira geral, a empresa como um todo apresenta uma média de clima real igual a 3,22 e uma média de clima ideal igual a 4,29, obtendo um índice de satisfação de 1,33. Uma percepção de 3,22 significa que as variáveis organizacionais formadoras e mantenedoras do clima (Liderança, Flexibilidade, Conflitos...) foram, em média, positivamente avaliadas, já que estas variáveis ocorrem na empresa às vezes. No entanto, as pessoas almejam que as tais variáveis organizacionais sejam ainda mais positivas, pois uma percepção de 4,29 significa que as variáveis deveriam acontecer na empresa muitas vezes ou quase sempre. Um IS igual a 1,33, segundo Mello (2004:137), “aponta um índice de satisfação que se encontra no limiar entre desfavorável e favorável”.

Portanto, apesar da média de clima real poder ser considerada satisfatória, seus funcionários não estão satisfeitos com o clima geral da empresa, uma vez que o índice de satisfação aponta uma diferença grande entre a maneira como as pessoas percebem o clima na realidade e a forma como gostariam que ele fosse.

Entre os 19 fatores da pesquisa, os fatores Comunicação, Oportunidade de Progresso, Padrões de Desempenho, Clareza Organizacional e Conflitos foram os fatores que obtiveram os piores Índices de Satisfação. Além disso, os fatores Comunicação, Padrões de Desempenho e Oportunidade de Progresso também foram os fatores que obtiveram as piores médias reais,

todas abaixo do nível tido como satisfatório. Estes resultados apontam que tais fatores devem ser os primeiros a serem melhorados na empresa.

Neste sentido, de acordo com o exposto por Mello (2003), será descrito o que cada um destes fatores procura avaliar por meio de suas questões, facilitando, assim, a compreensão do que deve ser melhorado pelas intervenções da empresa.

A Comunicação enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; ressalta o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação, e o quanto as informações são descentralizadas; e avalia a intensidade com que os funcionários recebem retorno do seu desempenho.

O fator Oportunidade de Progresso refere-se à ênfase com que a organização provê seus membros de oportunidade de crescimento e avanço profissional (promoções em gerais, oportunidade de enfrentar novos desafios, enriquecimento do cargo, ampliação das atividades e atividades novas); e o quanto a organização atende a suas aspirações e expectativas de progresso.

O fator Padrões de Desempenho aludi à ênfase que a organização coloca na qualidade de desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes.

O fator Clareza Organizacional refere-se ao sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos.

E por último, tem-se o fator Conflitos, que descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões, levantando questões, discutindo problemas e negociando impasses, ao invés de ignorá-los.

Outro tema que deve ser levado em consideração no momento do planejamento de ações que visem melhorar os aspectos dos fatores tidos como insatisfatórios pela empresa, é a correlação que cada fator possui.

Conforme citado no Capítulo de Resultados, por meio da análise das correlações entre os fatores, é possível verificar se existe alguma relação entre os diferentes fatores do

questionário, que possibilite prever a probabilidade de dois fatores estarem sendo avaliados positivamente ou negativamente, ao mesmo tempo; demonstrando que os pontos que um avalia se relaciona com o conteúdo do outro fator, podendo inclusive influenciar o jeito pelo qual é avaliado, uma vez que, caso haja correlações altas entre dois fatores, na medida em que um é avaliado positivamente, o outro também será.

Assim, se estrategicamente a organização promover melhorias nos fatores com as piores médias e, entre estes, aqueles fatores que mais se correlacionaram, estaria fomentando, além do próprio fator, todos ou outros fatores que com ele se correlaciona.

Deste modo, coincidentemente mais uma vez, os fatores Comunicação e Padrões de Desempenho foram os fatores que mais se correlacionaram com os demais, evidenciando que entre os 19 fatores da pesquisa, esses sim, devem ser os primeiros a serem revistos pela EMATER, pois além de terem sido os que mais se correlacionaram, também fizeram parte do grupo de fatores que possuem as piores médias reais e os piores índices de satisfação.

Além destes resultados, que merecem ser averiguado pela empresa, é importante lembrar de duas outras coisas: O motivo pelo qual a EMATER solicitou a presente pesquisa de Clima Organizacional e o foco que a monografia em questão procurou seguir para atender o pedido.

De acordo com a solicitação da EMATER, uma pesquisa de Clima Organizacional que permitisse intervenções capazes de subsidiar o processo de mudança organizacional que está sendo implementado na empresa – desenvolvimento de uma cultura Empresarial –, o autor desta monografia levantou hipóteses a fim de definir os caminhos pelos quais a pesquisa deveria seguir.

A monografia propôs, então, avaliar o Clima Organizacional da Empresa Pública, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho, levando em consideração as hipóteses de que existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa; e que existe diferença na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais.

Ora, de que forma o foco de análise acima descrito poderia estar auxiliando uma empresa a desenvolver uma cultura empresarial?

Conforme Lima e Estano (2004, p. 4):

o objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar, cada vez mais, suas relações com os colaboradores oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidade de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria, ou seja, atentar para Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, caso ao longo da pesquisa se observe diferenças na maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários, constatando, por exemplo, que lacunas existentes entre o ambiente real e ideal de trabalho atrapalham o desempenho dos indivíduos, poder-se-ia, então, propor soluções, uma vez que em organizações que possuem cultura empresarial, ou seja, uma cultura em conformidade com as demandas do Terceiro Milênio, grande parte dos esforços são direcionados na satisfação das demandas dos funcionários, já que esses são os bens mais preciosos da organização.

No entanto, concluindo todas as análises, apesar de haver poucas diferenças de percepção entre os funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, acerca das variáveis do Clima Organizacional da Empresa, não foi possível verificar empiricamente a segunda hipótese devido aos problemas expostos no capítulo de discussão.

Portanto, para que seja possível verificar a maneira como a qualidade do Clima Organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades, categorias funcionais e gerências organizacionais, são necessários dados recentes de avaliações de desempenhos compatíveis com as exigências de uma organização que se propõe seguir as demandas do dinâmico contexto organizacional do Terceiro Milênio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Dicionário, palavra “discussão”. Disponível em: Wikipédia – A enciclopédia livre, www.wikipedia.com. Acesso em 25 Mai. 2008.

LAROS, J. A. & PALACIOS, K. P. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**. V.9, N°1, Jan./Abr., 113-119, 2004.

LIMA, W.D. & STANO, R. C. Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho. In: **XI SIMPEP**, 2004, Bauru, SP.

MELLO, M. S. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

PALACIOS, K. P. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**. V.37, N°3, Jul./Set., 96-104, 2002.

PALACIOS, K. P. & Freitas, I. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**. V.13, N°38, Jul./Set., 45-58, 2006.

PIRES, J. C. & MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. V.40, N°1, Jan./Fev., 81-105, 2006.

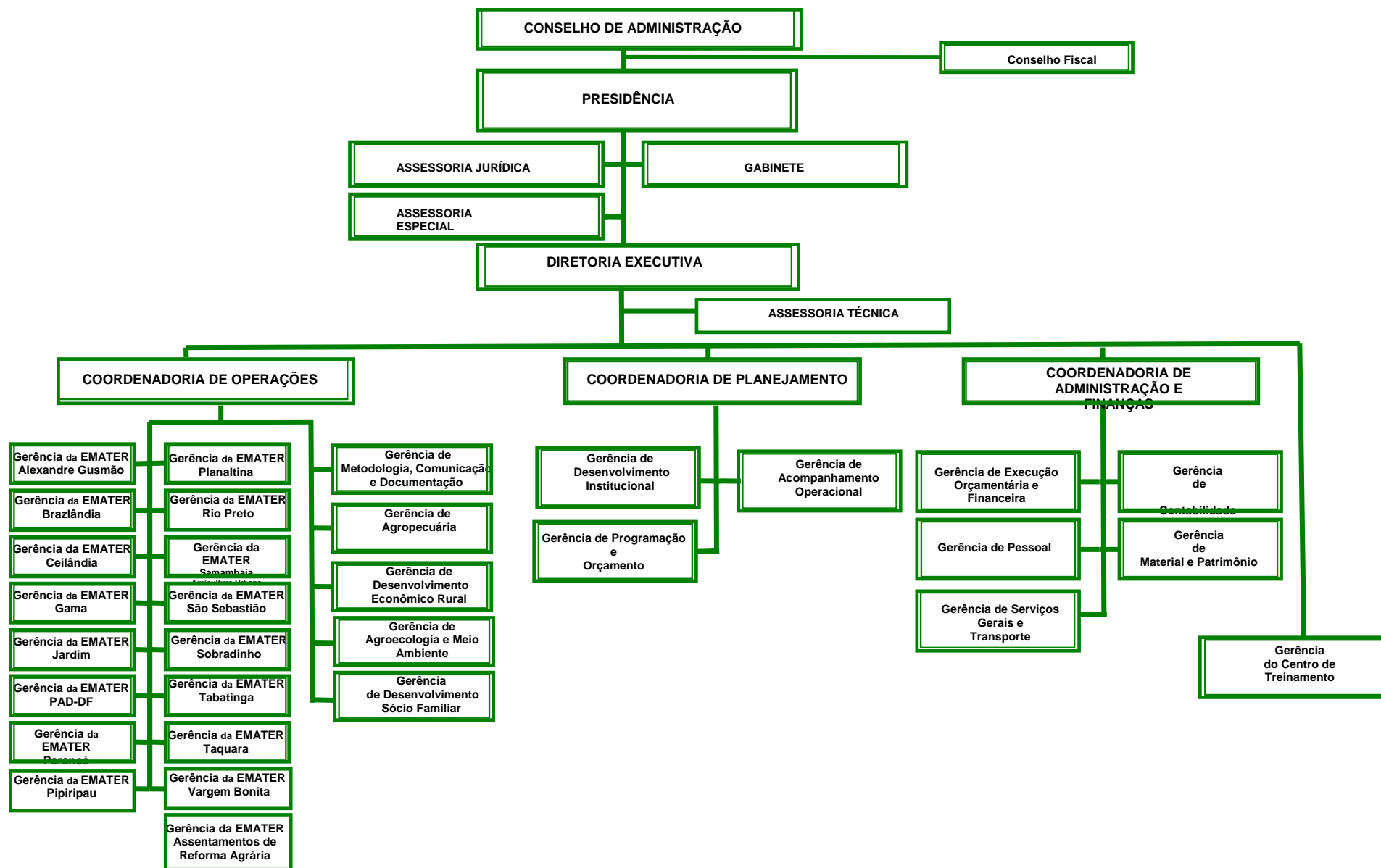
ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, M. A. O espelho não tem duas faces: Um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. In: **30° ENCONTRO DA ANPAD**, Salvador, BA, 2006.

SOUZA, C. S. Cultura organizacional como elemento de controle: Uma perspectiva antropológica. In: **30° ENCONTRO DA ANPAD**, Salvador, BA, 2006.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMATER/DF



ANEXO 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado colaborador,

Esta é uma pesquisa referente à Monografia de Conclusão de Curso e ao Estágio em Psicologia Organizacional dos alunos formandos em Psicologia do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, que tem por objetivos avaliar o Clima e os Valores Organizacionais da EMATER.

A empresa gentilmente concedeu autorização para a equipe do Centro de Formação de Psicólogos – CENFOR* realizar a pesquisa em suas unidades. Dessa forma, solicitamos sua colaboração para responder este questionário com máximo o de sinceridade. Para isso, assinale abaixo se você concorda ou não em participar. Sua colaboração é voluntária e muito importante para o sucesso deste trabalho, mas a qualquer momento você poderá desistir da participação.

Os resultados da pesquisa não identificarão os participantes, pois os dados serão tratados de forma agrupada e codificada. O anonimato é total.

☐ **CONCORDO**

☐ **NÃO CONCORDO**

Por favor, responda o questionário conforme as instruções e não deixe questões em branco.

Qualquer dúvida entre em contato conosco.

*Priscila Campo Menezes – RA 2036193/6: (61) 8132-6027

*Kelly Cristina Pereira do Lago – RA 2031211/6: (61) 8194-1784

*Wiler Faria Machado Silva – RA 2031069/7: (61) 9963-8989

PROJETO GESTÃO DA MUDANÇA

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

O trabalho em questão, denominado de Projeto Gestão da Mudança, é parte integrante de um conjunto de programas desenvolvidos e aplicados por alunos do Projeto de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, com supervisões regulares de suas atividades pela Profa Leida Maria de Oliveira Mota – Psicóloga (CRP 01/3582).

O Projeto Gestão da Mudança tem o intuito de diagnosticar, por meio de instrumentos de pesquisa, o atual Clima e Valores Organizacionais da EMATER. A partir dos resultados da pesquisa, futuras intervenções poderão ser feitas com a intenção de subsidiar o processo de mudança organizacional que está sendo implementado na EMATER, visando o desenvolvimento de uma Cultura Empresarial.

O presente questionário sobre Clima Organizacional procura, por meio das questões, identificar a percepção dos empregados da EMATER quanto aos eventos e as práticas da organização. Por isso, a manifestação da sua verdadeira opinião sobre os diversos aspectos considerados é indispensável na validação da pesquisa.

Não existem respostas certas ou erradas, e todas as informações prestadas por você serão tratadas com absoluto sigilo. Não são necessários nomes ou assinaturas. Todas as respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Antecipadamente, agradecemos a sua valiosa colaboração.

Cordialmente

Kelly Cristina Pereira do Lago RA: 2031211/6;

Priscila Campos Menezes RA: 2036193/6;

Wiler Faria Machado Silva RA: 2031069/7.

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUÇÕES:

1. Para cada questão você deverá responder duas vezes:

- Na **primeira coluna** você deverá pensar naquilo que realmente ocorre na sua empresa, **circulando** o número correspondente à coluna abaixo, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos no momento atual, portanto representam a "**situação real**" ou "**percebida**" por você com relação ao clima da sua organização hoje.
- Na **segunda coluna** você deverá pensar naquilo que realmente gostaria que acontecesse na sua empresa, **circulando** o número correspondente à coluna abaixo, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos a respeito do que você gostaria que ocorresse na sua empresa, portanto representam a "**situação ideal**" ou "**desejada**" por você com relação ao clima da sua organização.

RESPOSTAS DA 1ª COLUNA	RESPOSTAS DA 2ª COLUNA	
1 = Nunca acontece	1 = Não deveria acontecer	
2 = Quase nunca acontece	2 = Quase nunca deveria acontecer	
3 = Às vezes acontece	3 = Deveria acontecer às vezes	
4 = Acontece muitas vezes	4 = Muitas vezes deveria acontecer	
5 = Sempre acontece	5 = Sempre deveria acontecer	
VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS		SITUAÇÃO
1. CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA	REAL	IDEAL
Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. RESPONSABILIDADE	REAL	IDEAL
A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. PADRÕES DE DESEMPENHO	REAL	IDEAL
Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance de suas metas?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. RECOMPENSAS	REAL	IDEAL
Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

5. CLAREZA ORGANIZACIONAL	REAL	IDEAL
De um modo geral, pode-se afirmar que nessa empresa as “coisas” estão bem organizadas?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. CALOR HUMANO E APOIO	REAL	IDEAL
As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada da empresa?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. LIDERANÇA	REAL	IDEAL
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. OPORTUNIDADE DE PROGRESSO	REAL	IDEAL
A empresa oferece aos seus colaboradores oportunidade de crescimento e avanço profissional, e você conhece como as promoções são realizadas?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções são os que realmente merecem?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. CONFLITOS	REAL	IDEAL
Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e a considerar diferentes opiniões na empresa?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. FLEXIBILIDADE	REAL	IDEAL
A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. PARTICIPAÇÃO	REAL	IDEAL
As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, propondo idéias e oferecendo sugestões na sua área de atuação?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. COMPETIÇÃO	REAL	IDEAL
Existe muita competição entre as pessoas que trabalham com você, ocasionando conflitos?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o auto-desenvolvimento ou estimular a criatividade?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA	REAL	IDEAL
Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria um amigo que trabalhasse aqui?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. EQUIDADE SALARIAL	REAL	IDEAL
O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem um trabalho idêntico ao seu ou da mesma importância que o seu?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. CONDIÇÕES DE TRABALHO	REAL	IDEAL
Na empresa as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)	REAL	IDEAL
A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. ÉTICA EMPRESARIAL	REAL	IDEAL
Em geral na empresa onde trabalha, as pessoas tem um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	REAL	IDEAL
A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	REAL	IDEAL
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, estágios?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

1. Gênero: () Masculino () Feminino

2. Idade: _____ anos.

3. Estado Civil:

() Solteiro () Desquitado / Divorciado
 () Casado () Relacionamento Estável (mora junto)
 () Viúvo

4. Salário atual: R\$ _____

5. Carreira funcional:

() Cargo Comissionado () Cargo Permanente
 () Servidor Cedido. Onde? _____

6. Carreira Profissional:

- () Extensionista Rural. Área: _____
 () Administrativa
 () Técnico Especializado. Área: _____

7. Além do seu trabalho na empresa, você possui alguma outra fonte de renda?

- () Sim, qual: _____
 () Não

8. Tempo de Serviço Público: _____ anos.

9. Tempo de Serviço na EMATER: _____ anos.

10. Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?

- () Sim. Quanto ganha por mês nesta outra atividade? R\$ _____
 () Não.

11. Religião:

- () Católica () Espírita () Evangélica () outra

II. EDUCAÇÃO

1. Qual a sua escolaridade?

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| () Segundo Grau Incompleto | () Segundo Grau Completo |
| () Superior Incompleto | () Superior |
| () Pós- Graduação | () Mestrado |
| () Doutorado | () Pós-Doutorado |

2. Você ainda está estudando?

- () Sim () Não

3. Por que você não está estudando no momento?

- | | |
|--|-------------------------------|
| () Por causa do horário do trabalho. | () Por causa da minha idade. |
| () Por causa do meu salário. | () Não tenho interesse. |
| () Não tenho com quem deixar os filhos. | () Outro motivo: _____ |

4. Você gostaria de voltar a estudar?

- () Sim () Não

5. Qual é o meio que você mais utiliza para se manter atualizado sobre fatos atuais?

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| () Jornal escrito | () Revista |
| () Rádio | () Livros |
| () TV | () Outras pessoas |
| () Internet | () Outros meios não citados |

III- FAMÍLIA

1. Você possui filhos? () Sim () Não Quantos? _____

Idade dos filhos:

1 _____ 4 _____
2 _____ 5 _____
3 _____

2. Você possui outros dependentes? () Sim Quantos? _____ () Não

3. Seu cônjuge (marido/ mulher) trabalha?

() Sim. Qual a profissão? _____

() No momento não está trabalhando.

() Nunca trabalhou.

4. Renda mensal total da família: R\$ _____

5. Quando você está trabalhando com quem fica seus filhos?

() Pais

() Parentes

() Creche

() Filho (a) mais velho. Qual idade? _____

() Sozinhos

() Outros

() Vizinhos

6. Se seus filhos ficam na creche, qual é a sua despesa mensal para mantê-los? R\$ _____

7. Seus filhos trabalham? () Sim () Não

8. Você possui seguro de vida? () Sim () Não

Seus comentários ou sugestões sobre esta pesquisa:

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXO 3



EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL/EMATER-
DF
SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E
ABASTECIMENTO/SEAPA-DF
GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL/GDF

MEMO. Nº 159/2008 - GEDIN
2008.

Brasília, 14 de abril de

PARA: Todas as Unidades da Empresa

Prezados Senhores,

A Direção da Empresa juntamente com a Gerência de Desenvolvimento Institucional-GEDIN, irá desenvolver um Projeto objetivando mensurar e avaliar as ações e procedimentos que possam respaldar a atuação desta Gerência no contexto de seu papel na organização, conforme cronograma a ser enviado na próxima semana.

As Gerências de Campo estarão recebendo uma equipe de estudantes do último semestre do Curso de Psicologia do UNICEUB com a missão de aplicar um questionário a ser respondido por todos os servidores, cujo sucesso do trabalho certamente reverterá em benefícios de cada um individualmente e, por conseqüência, a toda a empresa.

Solicitamos o costumeiro empenho e colaboração dos Senhores no sentido de viabilizar o pretendido.

Atenciosamente,

NILDA DE SOUSA ARAÚJO
Gerente Substituta da GEDIN

PARQUE ESTAÇÃO BIOLÓGICA - ED. EMATER/DF – CEP 70.770-915
BRASÍLIA/DF Phone: (61) 3340-3001 - Fax: (61) 3340-3015
E-mail : emater@emater.df.gov.br Home page: emater.df.gov.br